

**MESG**  
**MESTRADO EM ENGENHARIA**  
**DE SERVIÇOS E GESTÃO**

**Implementação de um sistema de CRM numa empresa de  
Segurança e Saúde no Trabalho**

*António Pedro Ferreira de Castro Torres da Costa*

**Dissertação de Mestrado**

Orientador na FEUP: Prof. Doutor Miguel Mira da Silva

Orientador na Medilogics: Tiago Pinto



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

**FEUP**

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto**

2014-07-04



*“Either write something worth reading or do something worth writing.” (Benjamin Franklin)*



## Resumo

Enquadrada no setor da Segurança e Saúde no Trabalho, onde existe uma elevada concorrência e os clientes privilegiam serviços mínimos obrigatórios ao preço mais baixo possível, a Medilogics pretendeu inverter a tendência negativa no volume de negócios e no número de clientes ativos. Reconhecida a existência do problema, surgiu esta proposta de implementação de sistema de CRM com o objetivo inverter esta tendência negativa.

A execução da investigação e projeto que recorreu à metodologia investigação-ação participativa implicou uma análise extensiva aos processos internos da empresa, desde o primeiro contacto com o *prospect* até à execução dos serviços contratualizados. Foi preciso compreender as diversas funções e responsabilidades para perceber em que medida contribuíam para um valor acrescentado no serviço.

Assim que foi assimilado o conhecimento necessário sobre o funcionamento da Medilogics, dados de diversas fontes foram recolhidos para permitir a identificação e compreensão de quais poderiam ser os fatores que estariam a contribuir para o referido problema. Após identificados esses fatores foi utilizada a ferramenta *strategy map* de Kaplan e Norton (2004b) *apud* Kaplan e Norton (2004a) para fazer o diagnóstico do problema. Conhecidos os fatores que estariam a contribuir para o problema, foi solicitado o preenchimento de um inquérito com o objetivo de fazer um levantamento de funcionalidades necessárias para a implementação de um CRM na Medilogics. A análise e estudo efetuados com base no resultado do inquérito resultou na escolha do CRM a ser implementado na Medilogics – o Vtiger CRM 5.4.0.

Seguiu-se um período de configuração e adaptação do *software* de CRM às necessidades da empresa e de formação a todos os *stakeholders*. As sessões de formação ministradas a todos os utilizadores foram tanto de carácter teórico, como de carácter prático. Após o *go live* do *software* de CRM na Medilogics que aconteceu a 1 de julho de 2013, seguiu-se um período de adaptação à nova ferramenta que teve a duração de dois meses. Passados esses dois meses de adaptação, todos os colaboradores do Departamento Comercial já utilizavam a nova ferramenta numa base diária de forma a usufruir dos automatismos e informação que o *software* possibilitava.

A implementação de um sistema de sistema CRM é um projeto contínuo na medida em que ao longo do tempo irá haver alterações a efetuar, melhorias a aplicar, colaboradores a formar, entre outras tarefas. No final, tendo em conta a avaliação feita após o início da utilização do *software* de CRM, é possível concluir o sucesso da implementação até ao momento que resultou no fortalecer da capacidade operacional e analítica da empresa e, em particular, do Departamento Comercial.



## Abstract

Medilogics, an enterprise in the Health and Safety at Work sector, a sector where there is high competition and customers choose the required minimum services at the lowest possible price, intended to reverse the negative trend in the business turnover and in the number of active clients. Once aware of the problem, the proposal for the implementation of the CRM system came up to reverse this negative trend. A execução da investigação e projeto que recorreu à metodologia investigação-ação participativa implicou uma análise extensiva aos processos internos da empresa, desde o primeiro contacto com o *prospect* até à execução dos serviços contratualizados.

The research and project were executed using participatory action research methodology and involved an extensive analysis of the company internal processes, from first contact with the prospect to implementation of the contracted services. It was necessary to understand the different roles and responsibilities to realize to what extent they were contributing to an added value in the service.

As soon as the necessary knowledge about how Medilogics functions was assimilated, data from several sources were collected in order to identify and understand what factors could be contributing to that problem. After identifying these factors, the strategy map tool of Kaplan and Norton (2004b) *apud* Kaplan and Norton (2004a) was used to diagnose the problem.

After knowing the factors that had been contributing to the problem, it was asked to fill out an inquiry in order to identify the necessary functionalities for the implementation of a CRM system at Medilogics. The performed study and analysis based in the answers of the survey determined the choice of the CRM to be implemented at Medilogics – Vtiger CRM 5.4.0.

There followed a period of configuration and adaptation of the CRM to the business needs as well as a period of training to all stakeholders. The training sessions given to all users were both theoretical and practical. After the “go live” of CRM software at Medilogics on July the 1st, 2013, there was a two month period of adaptation to the new tool. After these two months of adaptation, all employees of the sales department were already using the new tool on a daily basis in order to take advantage of the automation and information provided by the software.

The implementation of a CRM system is a continuous project. Therefore, over time there will be regular changes, improvements and training for employees, among other tasks. In the end, taking into account the assessment made after the beginning of the use of CRM software, it is possible to evaluate the success of its implementation so far that resulted in an operationally and analytically stronger company and, in particular, a more capable sales department.





## **Agradecimentos**

Gostaria de começar por agradecer aos administradores da Medilogics Dr. Luís Rocha e Teresa Fernandes pela oportunidade que me foi concedida e confiança que foi depositada em mim. Foi um enorme prazer poder abraçar este desafio que me permitiu aprender imenso e que foi extremamente estimulante e enriquecedor.

Quero ainda agradecer ao Tiago Pinto pelos conhecimentos que transmitiu, experiências que partilhou e pela confiança que depositou em mim durante todo o período que estive na Medilogics. Quero também deixar uma palavra de agradecimento aos restantes colaboradores da Medilogics, pelo apoio e colaboração prestado em diversos momentos.

Ao meu orientador, Prof. Miguel Mira da Silva, quero agradecer pela orientação e apoio dado em diversos momentos da elaboração da Dissertação de Mestrado, e pelos conhecimentos e motivação transmitidos que me permitiram dar um passo importante na conclusão desta etapa académica.

À minha família, pelos valores que sempre me transmitiram, pelas oportunidades que me proporcionaram, pelos conselhos, força e apoio que me deram durante toda a minha vida: um enorme obrigado.

Agradeço ainda aos meus amigos pela constante que são na minha vida, em especial ao Daniel, Flávio, João e Nuno. A vocês todos, um enorme obrigado também.

E, por fim, quero agradecer à Helena, minha namorada, cuja presença, apoio e incentivo constantes muito contribuíram para o sucesso deste projeto.



## Índice de conteúdos

1	Introdução .....	1
1.1	Apresentação da empresa .....	1
1.2	Resumo do problema .....	1
1.3	Objetivos a atingir .....	2
1.4	Método seguido no projeto .....	2
1.5	Estrutura do relatório .....	3
2	Revisão de literatura .....	5
2.1	CRM .....	5
2.2	Enquadramento .....	6
2.3	Tipos de CRM .....	7
2.4	Modelos de implementação de sistema de CRM .....	9
2.5	Avaliação da implementação .....	12
2.6	Causas para o (in)sucesso na implementação .....	13
3	Metodologia de investigação .....	17
4	Problema, investigação e diagnóstico .....	19
4.1	Problema .....	19
4.2	Investigação .....	19
4.3	Diagnóstico .....	20
5	Recomendação do sistema de CRM .....	25
5.1	Objetivo da solução .....	25
5.2	Identificação dos <i>stakeholders</i> .....	27
5.3	Avaliação de funcionalidades por inquérito .....	27
5.4	Escolha do <i>software</i> de CRM .....	29
6	Implementação do sistema de CRM .....	33
6.1	Configuração do <i>software</i> de CRM .....	34
6.2	Criação de <i>workflows</i> .....	35
6.3	Redefinição e criação de processos .....	36
7	Avaliação .....	41
7.1	Utilização do CRM por parte dos utilizadores .....	41
7.2	Renovações pendentes .....	42
7.3	Renovações atribuídas no mês .....	44
7.4	<i>Cross-sell</i> , <i>upsell</i> e prospeção de novos clientes .....	44
7.5	Recebimentos .....	46
8	Conclusão .....	47
8.1	Principais contribuições .....	47
8.2	Limitações .....	48
8.3	Trabalho futuro .....	48
	Referências .....	49
	Websites consultados .....	53

ANEXO A – Descrição de serviços prestados pela Medilogics.....	I
ANEXO B – Atividades executadas na metodologia de investigação.....	III
ANEXO C – Inquérito preenchido pelos <i>stakeholders</i> do <i>software</i> de CRM .....	V
ANEXO D – Módulos do Vtiger utilizados e alterados .....	XIX
ANEXO E – <i>Workflows</i> criados no Vtiger .....	XXI
ANEXO F – Interfaces dos módulos utilizados no Vtiger .....	XXIX

## Índice de figuras

Figura 1 – Evolução do volume de negócios da Medilogics de 2010 a 2012. Dados fornecidos pela contabilidade da empresa. ....	2
Figura 2 – Esquematização da relação entre marketing relacional, CRM e gestão de clientes. Adaptado de Frow e Payne (2009). ....	7
Figura 3 – Esquematização do processo de investigação-ação participativa. Adaptado de Bryman (1989). ....	17
Figura 4 – <i>Strategy map</i> contraposto com os fatores identificados na Tabela 5. ....	24
Figura 5 – Média ponderada da importância das funcionalidades - resultados do inquérito. ..	28
Figura 6 – Representação através de uma swimlane do processo de validação de oportunidade de novo ou de renovação. ....	37
Figura 7 – Representação do processo de validação de recebimento. ....	38
Figura 8 – Representação do processo “importar oportunidades de renovação” através de <i>swimlane</i> . ....	38
Figura 9 – Utilização do módulo de agenda em percentagem mensal. Fonte: Dados retirados do CRM da Medilogics. ....	42
Figura 10 – Percentagem do valor de novas oportunidades de negócio em função do objetivo mensal. Fonte: Dados retirados do CRM da Medilogics. ....	42
Figura 11 – Percentagem do valor de contratos pendentes por DC. Fonte: Dados retirados do CRM da Medilogics. ....	43
Figura 12 – Número de renovações pendentes em cada mês, por mês e ano de atribuição. Fonte: Dados retirados do CRM da Medilogics. ....	43
Figura 13 – Percentagem do total do valor de renovações atribuídas em setembro de 2013 por zona. Fonte: Dados retirados do CRM da Medilogics. ....	44
Figura 14 – Percentagem do valor total de renovações atribuídas em setembro na Zona do Grande Porto (Z0). Fonte: Dados retirados do CRM da Medilogics. ....	44
Figura 15 – Percentagem do valor de novas oportunidades por tipo (formação, contratos novos e recomendações técnicas) e por estágio de vendas no mês de outubro de 2013. Fonte: Dados retirados do CRM da Medilogics. ....	45
Figura 16 – Percentagem do número de novas oportunidades de negócio em outubro de 2013 por DC. Fonte: Dados retirados do CRM da Medilogics. ....	45
Figura 17 – Recebimentos de renovações em novembro de 2013 em percentagem do total por DC. Fonte: Dados retirados do CRM da Medilogics. ....	46
Figura 18 – Percentagem do valor de contratos renovados em novembro de 2013 em função da atribuição do próprio mês. Fonte: Dados retirados do CRM da Medilogics. ....	46

## [FIGURAS EM ANEXOS]

Figura I – Gráfico de Gantt com as fases e principais tarefas executadas no âmbito do projeto de investigação.....	III
Figura II – Inquérito preenchido pelos <i>stakeholders</i> do CRM (parte 1).....	V
Figura III – Inquérito preenchido pelos <i>stakeholders</i> do CRM (parte 2).....	VI
Figura IV – Inquérito preenchido pelos <i>stakeholders</i> do CRM (parte 3, pág. 1).....	VII
Figura V – Inquérito preenchido pelos <i>stakeholders</i> do CRM (parte 3, pág. 2).....	VIII
Figura VI – Inquérito preenchido pelos <i>stakeholders</i> do CRM (parte 3, pág. 3).....	IX
Figura VII – Inquérito preenchido pelos <i>stakeholders</i> do CRM (parte 3, pág. 4). ....	X
Figura VIII – Inquérito preenchido pelos <i>stakeholders</i> do CRM (parte 3, pág. 5).....	XI
Figura IX – Inquérito preenchido pelos <i>stakeholders</i> do CRM (parte 3, pág. 6).....	XII
Figura X – Inquérito preenchido pelos <i>stakeholders</i> do CRM (parte 3, pág. 7).....	XIII
Figura XI – Inquérito preenchido pelos <i>stakeholders</i> do CRM (parte 3, pág. 8).....	XIV
Figura XII – Inquérito preenchido pelos <i>stakeholders</i> do CRM (parte 3, pág. 9). ....	XV
Figura XIII – Inquérito preenchido pelos <i>stakeholders</i> do CRM (parte 3, pág. 10).....	XVI
Figura XIV – Inquérito preenchido pelos <i>stakeholders</i> do CRM (parte 4). ....	XVII
Figura XV – Identificação dos módulos utilizados que foram alvo de alterações.....	XIX
Figura XVI – <i>Workflow</i> : “Envia <i>email</i> na data especificada”. ....	XXI
Figura XVII – <i>Workflow</i> : “Envia <i>email</i> ao atribuir lead”. ....	XXII
Figura XVIII – <i>Workflow</i> : “Envia <i>email</i> para atualizar dados da empresa”. ....	XXIII
Figura XIX – <i>Workflow</i> : “ <i>Follow-up</i> de proposta”.....	XXIV
Figura XX – <i>Workflow</i> : “Envia <i>email</i> quando contrato em departamento administrativo de vendas é ganho”. ....	XXV
Figura XXI – <i>Workflow</i> : “Envia <i>email</i> quando se cancela renovação”. ....	XXVI
Figura XXII – <i>Workflow</i> : “Envia <i>email</i> quando concelho e/ou zona está indefinida”. ....	XXVII
Figura XXIII – Interface do módulo de calendário.....	XXIX
Figura XXIV – Interface do módulo de <i>leads</i> .....	XXX
Figura XXV – Interface do módulo de organizações. ....	XXXI
Figura XXVI – Interface do módulo de oportunidades. ....	XXXII
Figura XXVII – Interface do módulo de pedidos de venda. ....	XXXIII
Figura XXVIII – Interface que lista (alguns dos) relatórios existentes. ....	XXXIV

## Índice de tabelas

Tabela 1 – Descrição dos tipos de automação que o CRM operacional permite e exemplos (Buttle, 2012).....	8
Tabela 2 – Identificação de métricas para avaliar a implementação de sistemas de CRM utilizando a ferramenta <i>Balanced Scorecard</i> . Adaptado de Kimiloglu e Zarali (2009).....	13
Tabela 3 – Causas identificadas para o insucesso da implementação de um CRM. ....	15
Tabela 4 – Fonte utilizadas para a recolha de dados e seu objetivo. ....	20
Tabela 5 – Enumeração de fatores identificados, inferidos ou observados pelas diversas fontes. ....	21
Tabela 6 – Listagem dos objetivos do plano de mudança proposto. ....	25
Tabela 7 – Identificação dos fatores que serão endereçados com o plano de mudança e com a implementação do sistema de CRM. ....	26
Tabela 8 – Identificação dos <i>stakeholders</i> e respetivo número de indivíduos por grupo.....	27
Tabela 9 – Identificação de funcionalidades por solução de CRM. ....	30
Tabela 10 – Identificação dos objetos que foram alvo de alterações. ....	34
Tabela 11 – Identificação e descrição de <i>workflows</i> criados no Vtiger.....	35
Tabela 12 – Mapa de processos internos diretamente relacionados com o CRM. ....	36

## [TABELAS EM ANEXOS]

Tabela I – Quadro resumo dos serviços prestados pela Medilogics.....	I
--	---





# 1 Introdução

*Customer Relationship Management* (CRM) de uma forma geral pode ser definida como uma abordagem que visa gerir relações com clientes recorrendo simultaneamente a tecnologias, processos e pessoas. A implementação de um sistema de CRM na Medilogics teve como origem a necessidade de endereçar um problema existente e identificado e, neste sentido, o presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de detalhar a identificação do problema, da proposta e implementação de solução.

Assim sendo, neste primeiro capítulo será apresentada a empresa onde foi efetuado o estudo e será também resumido o problema. Serão ainda apresentados os objetivos da investigação e o método seguido na implementação do sistema de CRM. Por fim será explicada a restantes estrutura do relatório.

## 1.1 Apresentação da empresa

A Medilogics presta serviços na área da Saúde e Segurança no Trabalho (SST) desde 30 de Julho de 2003. Os serviços de prestados na área de SST compreendem duas vertentes: a Saúde no Trabalho e a Segurança no Trabalho.

A Saúde no Trabalho diz respeito às consultas e análises efetuadas aos colaboradores das empresas clientes da Medilogics que deverão ser feitas de dois em dois anos<sup>1</sup>. Estes serviços podem ser efetuados na clínica da Medilogics no Porto, numa das Unidades Móveis, ou através de deslocação de médico às instalações do cliente (ver ANEXO A para mais detalhes).

Os serviços de Segurança no Trabalho são efetuados nas instalações dos clientes e estão relacionados com a avaliação anual das condições de trabalho a que os colaboradores das empresas clientes estão sujeitos e às medições efetuadas ao ambiente (ver ANEXO A para mais detalhes).

A Medilogics é uma empresa autorizada pela Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) para prestação de serviços de SST e tem uma equipa de médicos qualificados e técnicos de saúde especializados capazes não só de promover a saúde de cada um dos colaboradores dos seus clientes, mas também de avaliar as condições, riscos e perigos dos locais de trabalho dos clientes.

## 1.2 Resumo do problema

A 25 de fevereiro de 2013, data em que foi iniciado o presente estudo e projeto, a Medilogics tinha aproximadamente 4.000 clientes e estava a lidar com uma forte e agressiva concorrência num mercado saturado. Para agravar a situação, é possível referir ainda a comprovada falência de várias empresas (clientes) tanto na região norte, como no resto do país.

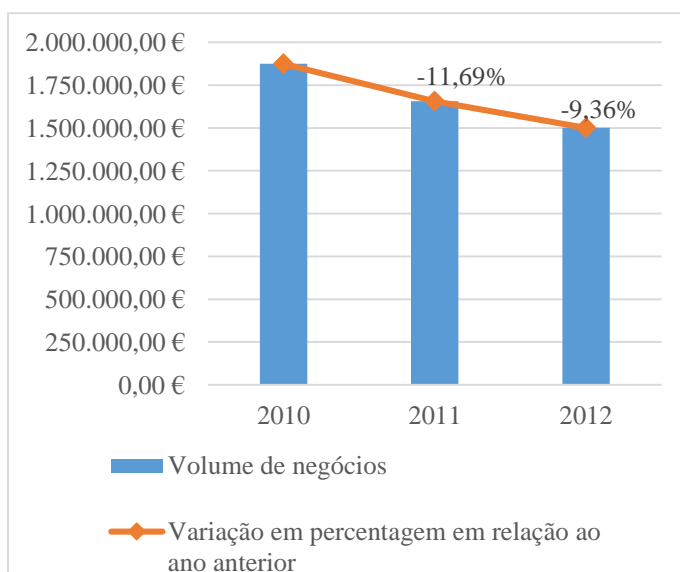
Através de uma breve análise inicial foram identificadas algumas ineficiências que serão abordadas detalhadamente no quarto capítulo. No entanto é possível adiantar resumidamente a falta de processos instituídos que visem tornar mais eficaz a prospeção de novos clientes, de mecanismos e sistemas eficazes que permitam registar e controlar desempenho dos colaboradores do Departamento Comercial, e de ferramentas informáticas que fortaleçam as capacidades analítica e operacional do Departamento Comercial. Estes condicionalismos

---

<sup>1</sup> Trabalhadores menores ou com mais de 50 anos são exceção e deverão fazer exames e consultas anualmente.

representam claros obstáculos na identificação dos perfis de clientes mais rentáveis e retenção dos mesmos, das oportunidades de *cross-sell* e *upsell*, e na aquisição de novos clientes.

Como consequência da competitividade setorial e das ineficiências detetadas, o volume de negócios e carteira de clientes da Medilogics tem vindo a diminuir nos últimos anos. Conforme ilustra a o gráfico da Figura 1, em 2011 o volume de negócios desceu 11,69% relativamente ao ano anterior e em 2012 houve uma diminuição de 9,36% relativamente ao volume de negócios atingido em 2011.



**Figura 1 – Evolução do volume de negócios da Medilogics de 2010 a 2012. Dados fornecidos pela contabilidade da empresa.**

### 1.3 Objetivos a atingir

Os seguintes objetivos são definidos neste ponto com a finalidade de resolver o problema que é a falta de informação para sustentar tomadas de decisão, decréscimo no volume de negócios e erosão da carteira de clientes. Assim sendo, os objetivos que passam a ser listados têm como propósito explicar a forma como a solução para o problema foi abordada.

- Compreender que mudanças organizacionais e que processos deverão ser instituídos e redefinidos na empresa;
- Identificar as necessidades de diversos *stakeholders* e importância relativa de determinadas funcionalidades na implementação do sistema de CRM;
- Sugerir qual o sistema de CRM a implementar tendo em conta as funcionalidades identificadas e a sua importância relativa;
- Implementar o CRM escolhido com base nas necessidades e funcionalidades identificadas;
- Avaliar os resultados da implementação do CRM.

### 1.4 Método seguido no projeto

O método seguido neste projeto foi delineado, estruturado e posto em prática, tendo em conta a metodologia de investigação escolhida, a investigação-ação participativa.

Numa fase inicial o foco deste estudo foi a compreensão do funcionamento da Medilogics e do problema que motivou o estudo. Posteriormente, e tendo em conta que os objetivos a atingir já estavam definidos, o problema inicial foi analisado detalhadamente com o objetivo de compreender que fatores é que estariam a contribuir para o decréscimo no volume de negócios e carteira de clientes.

Face à necessidade de implementar um *software* de CRM que respondesse às necessidades dos diversos *stakeholders*, foi solicitado aos mesmos que respondessem a um inquérito com o objetivo de avaliar a importância de determinadas funcionalidades. Este processo permitiu identificar as necessidades dos diversos *stakeholders* no que diz respeito à solução a implementar e resultou na recomendação do Vtiger CRM 5.4.0.

O passo seguinte foi implementar a solução recomendada através da instalação do *software* num dos servidores da Medilogics. Por fim seguiu-se uma fase de avaliação que permitiu analisar resultados da implementação do sistema de CRM.

### **1.5 Estrutura do relatório**

O presente relatório está estruturado em oito capítulos, incluindo este capítulo introdutório. Seguir-se-á um capítulo que contém a revisão à literatura, no qual serão abordadas questões relacionadas com a implementação de sistemas de CRM, nomeadamente a problemática do consenso sobre a definição, modelos de implementação e causas para o (in)sucesso da mesma.

No terceiro capítulo será apresentada a metodologia de investigação utilizada neste projeto. No quarto capítulo é apresentado e analisado o problema detalhadamente e, a seguir, no quinto capítulo, é explicado o processo de recomendação do software de CRM a implementar na empresa. O capítulo seis aborda as questões relacionadas com a implementação do sistema de CRM e no capítulo seguinte será feita a avaliação. Para finalizar, no oitavo e último capítulo são expressas as conclusões da investigação.



## 2 Revisão de literatura

A revisão de literatura servirá de enquadramento teórico aos principais pontos que envolvem o CRM. Os subcapítulos e assuntos abordados nesta revisão de literatura são objeto de análise por diversos investigadores, razão pela qual a literatura é bastante extensa.

A definição e a problemática da inexistência de um consenso são o primeiro ponto a ser abordado, juntamente com diversas definições defendidas por um vasto conjunto de investigadores e autores. Seguir-se-á um enquadramento teórico aos sistemas de CRM e serão identificados e explicados os tipos de sistemas de CRM.

Os modelos de implementação de sistemas CRM representam o quarto ponto deste capítulo e aqui serão identificados os principais modelos presentes na literatura que se encontra disponível. Seguem-se as teorias e métricas em torno da avaliação da implementação e, por fim, são apontadas possíveis causas para o (in)sucesso da implementação.

### 2.1 CRM

A expressão CRM apareceu no início dos 90 com o aparecimento das tecnologias de informação e desde então têm havido várias tentativas para caracterizar esta temática, sem que se tenha atingido um consenso (Buttle, 2012). A seguinte listagem apresenta distintas definições de CRM:

- “Uma filosofia e uma estratégia de negócio, suportada por um sistema e uma tecnologia, concebida para melhorar as interações humanas num ambiente de negócio” (traduzido de Greenberg (2003)).
- “Abordagem estratégica multifuncional para a criação de valor superior para o acionista através do desenvolvimento de relações adequadas com os principais clientes e segmentos. Normalmente envolve identificar estratégias de negócios e clientes apropriadas, aquisição e difusão de conhecimento do cliente, decidir o tamanho apropriado do segmento, gerir a cocriação de valor com o cliente, desenvolver estratégias integradas de canais e o uso inteligente de dados e soluções tecnológicas para proporcionar melhores experiências aos clientes” (traduzido de Frow e Payne (2009)).
- “Estratégia de negócios a todos os níveis da empresa concebida para reduzir custos e aumentar lucros, solidificando a satisfação e lealdade. Um verdadeiro CRM reúne todas as informações de todas as fontes de dados existentes numa organização (e, quando apropriado, de fora da organização) para dar uma visão holística de cada cliente em tempo real. Isso permite que colaboradores das áreas de vendas, suporte e marketing tomem decisões rápidas e informadas sobre tudo, desde oportunidades de *cross-selling* e *upselling*, a direcionar estratégias de marketing para táticas de posicionamento competitivo” (traduzido de DestinationCRM.com, 2010)).
- Atividade que engloba não só aspetos da identificação e desenvolvimento da visão dos clientes, mas também da construção do relacionamento com eles (Srivastava, Shervani, & Fahey, 1999) *apud* (Frow, Payne, Wilkinson, & Young, 2011).
- “Estratégia de negócio nuclear que integra processos e funções internos e redes externas para criar e entregar valor a clientes-alvo com um lucro. Baseia-se na alta qualidade de dados relacionados com clientes e é permitida através das tecnologias de informação” (traduzido de Buttle (2012)).
- “Termo originalmente definido para melhorar o atendimento ao cliente. Hoje em dia refere-se a uma estratégia de negócio. Assim, enquanto o termo se refere a uma abordagem sistemática

para lidar com relacionamentos com clientes, transforma-se numa abordagem holística à estratégia de negócios” (traduzido de Zoho).

Tendo em conta estas várias interpretações identificadas da expressão CRM, no âmbito desta dissertação, sistema de CRM é definido como um conjunto de atividades, com ou sem suporte a tecnologias de informação, alinhadas com uma estratégia de negócio, e que permite identificar possíveis clientes e novas oportunidades de negócio. *Software* de CRM será a expressão utilizada para referir à solução tecnológica.

## 2.2 Enquadramento

Durante os anos 90 que houve uma mudança em grande parte das organizações, sendo que estas começaram a sentir a necessidade de gerir relações, ao invés de gerir transações (Light, 2003). Desta forma, enquanto os sistemas de *Enterprise Resource Planning* (ERP) dominaram a era das transações, os sistemas de CRM têm vindo a dominar no que diz respeito a relações (Osarenkhoe e Bennani, 2007). Desde então, a definição de CRM é não é o único tópico que tem sido debatido e a abrangência e área em que se insere também têm sido discutidas.

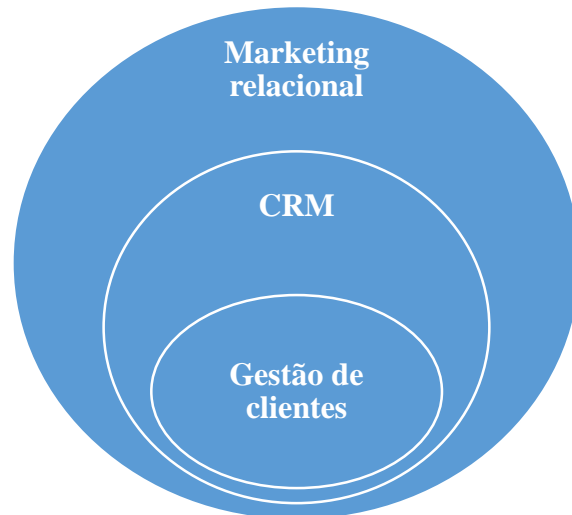
Marketing relacional é um conceito que aparece diversas vezes associado a CRM. Frow e Payne (2009) sugerem que estes conceitos diferem na medida em que o primeiro proporciona uma perspetiva mais abrangente de múltiplos *stakeholders*, enquanto o segundo se foca mais na relação empresa-cliente. De uma forma mais detalhada, estes autores definem marketing relacional como sendo “a gestão estratégica de relações com todos os *stakeholders* de forma a obter valor a longo prazo para os acionistas. As tarefas críticas incluem a identificação de formas relacionais relevantes para os diferentes *stakeholders*, segmentos e subgrupos dentro deles, e uma gestão otimizada de interações dentro dessas redes de *stakeholders*”.

A ideia de criar relações com os clientes com base na qualidade, diálogo, inovação e aprendizagem é considerada como uma estratégia mais sustentável, no entanto pode ser facilmente imitada pela concorrência (Payne e Frow, 2006). Surge, então, a necessidade de criar condições para que permitam conferir à empresa uma vantagem competitiva. Neste sentido, Nguyen e Mutum (2012) defendem que esta vantagem competitiva pode ser obtida através de um sistema de CRM. Assim, o envolvimento dos clientes irá permitir à organização aprender as necessidades individuais desses mesmos clientes, e consequentemente ajustar as estratégias de marketing (Frow e Payne, 2009).

Além dos já referidos marketing relacional e CRM, gestão de clientes é outra expressão que aparece comumente associada a CRM e marketing relacional. Frow e Payne (2009) definem gestão de clientes como uma área que está relacionada com os “aspetos táticos da implementação do sistema de CRM que estão relacionados com a gestão as interações com clientes, incluindo o uso de ferramentas tais como gestão de campanhas, automação da força de vendas, (...) e gestão de *call centers*”.

Com significados e abrangências diferentes, a relação entre marketing relacional, CRM e gestão de clientes está esquematizada na Figura 2.

Com uma abordagem diferente, Newell e Godin (2010) sugerem que os clientes não gostam de ser perseguidos como presas e defende uma mudança que vá de encontro a uma perspectiva que intitula de *customers management of relationships* (CMR). Os clientes não gostam de ser geridos e só querem que os seus fornecedores lhes facilitem a vida, o que pode ser conseguido se as necessidades dos clientes forem percebidas como únicas. Desta forma os clientes dizem o que querem, resultando numa organização orientada ao cliente (Newell e Godin, 2010).



**Figura 2 – Esquemática da relação entre marketing relacional, CRM e gestão de clientes. Adaptado de Frow e Payne (2009).**

### **2.3 Tipos de CRM**

Chen e Popovich (2003) defendem que sistema de CRM é uma combinação de pessoas, processos e tecnologia cujo objetivo é compreender os clientes de uma empresa. Afirmam ainda que apesar de sistema de CRM estar relacionado maioritariamente com tecnologia, pensar nele unicamente como uma solução tecnológica irá mais certamente conduzir a uma implementação falhada. Na mesma linha de pensamento, Mukerjee (2013) refere que o papel de suporte que a tecnologia deve ter muitas vezes acaba por prevalecer sobre a definição e implementação de uma estratégia, o que acaba por conduzir a uma implementação falhada.

Neste sentido é importante perceber em que medida é que os sistemas de CRM podem auxiliar as empresas. Nos próximos subcapítulos serão identificados os tipos de sistemas de CRM e explicado em que medida é que cada um deles pode representar uma mais-valia.

#### **Estratégico**

O CRM estratégico está focado no desenvolvimento de uma cultura de negócio centrada no cliente (Buttle, 2012). O objetivo desta cultura é ganhar e reter clientes através de da criação e entrega dum produto melhor que o da concorrência. Através deste tipo de cultura é expectável que os recursos sejam alocados para aumentar o valor do cliente, sistemas de recompensa para promover comportamentos dos colaboradores que aumentem a satisfação e retenção dos clientes, e que a informação dos clientes seja registada e partilhada por todas os departamentos.

Com uma cultura distinta a esta orientação centrada no cliente, Kotler (2000) apresenta e define os modelos de orientação para o produto, a produção, e as vendas. Nos modelos orientados para o produto a ideia fulcral é que os clientes irão optar pelo que for melhor, tiver uma performance superior, ou outras características relevantes. Os modelos orientados para a produção assentam na premissa que os clientes optam por *low cost*, e por isso canalizam os seus esforços para baixar ao máximo os custos operacionais. Por fim, nos modelos orientados para as vendas, é expectável que com investimento suficiente em promoção, publicidade e força de vendas, os clientes acabarão por comprar os produtos.

### **Operacional**

O CRM operacional visa automatizar os processos de negócio relacionados diretamente relacionados com o cliente (Buttle, 2012). Neste tipo de CRM o recurso à tecnologia visa essencialmente promover a automação de marketing, automação da força de vendas e automação do serviço. A Tabela 1 descreve estes três tipos de automação referidos.

**Tabela 1 – Descrição dos tipos de automação que o CRM operacional permite e exemplos (Buttle, 2012).**

<b>Tipo de automação</b>	<b>Descrição e exemplos</b>
Automação de marketing	O recurso a módulos de gestão de campanhas permitem que mensagens sejam direcionadas e personalizadas de acordo com os dados do cliente. O envio de mensagens é despoletado com base em interações iniciadas pelos clientes, sendo que estas interações podem ser telefonemas para centros de contacto a perguntar por condições atuais de serviço, pesquisas por determinado livro em lojas <i>online</i> , entre outras.
Automação da força de vendas	Neste caso a tecnologia é aplicada para auxiliar as atividades de vendas. Exemplos são: atribuição de <i>leads</i> a vendedores e registo do seu progresso no funil de vendas; gestão de oportunidades através da gestão de <i>leads</i> ; previsão de vendas; gestão de contactos e registo de chamadas; criação de eventos e envio de <i>emails</i> ; entre outras possibilidades.
Automação do serviço	Permite às empresas que estas lidem com e coordenem as comunicações efetuadas através de diversos canais, reduzindo custos, melhorando qualidade do serviço e aumentando a satisfação do cliente. Exemplo: um telefonema para um centro de contacto cujo sistema de resposta de voz interativa permite despistar ou encaminhar um problema, ou garantir que o colaborador que vai atender a chamada conseguirá corresponder à solicitação.

### **Análítico**

Este tipo de CRM tem como objetivo principal o registo e armazenamento de dados relacionados com os clientes, permitindo que estes sejam processados, interpretados, distribuídos e reportados com o objetivo de aumentar o valor do cliente e da empresa (Buttle, 2012). Neste tipo de CRM a informação é o ponto fulcral, e esta pode ser com base em registos de compras, registos de pagamentos, respostas em campanhas, produtos adquiridos, entre outros.

Segundo o mesmo autor, este tipo de CRM é o que mais poderá contribuir para o sucesso da implementação. O CRM analítico permite ainda responder a questões como a identificação de quais os clientes que deverão ser alvo de determinada campanha, onde é que os esforços de venda devem ser colocados, entre outras.

Foss et al. (2008) afirmam que o CRM analítico é a base do planeamento e avaliação de campanhas de marketing, ajudando nas atividades de *cross* e *upselling*. Para uma implementação de sucesso deste tipo de CRM é preciso recorrer a diversas fontes, tais como registos físicos (exemplos: computadores e infraestruturas tecnológicas), registos de informação (exemplos: chamadas de vendedores e bases de dados de clientes) e outros recursos da organização.



## **Colaborativo**

O CRM colaborativo é o termo utilizado para descrever o alinhamento tático e estratégico de diferentes empresas em diferentes níveis da cadeia de fornecimento para identificar, atrair e reter os clientes mais rentáveis (Buttle, 2012). Envolvendo diferentes empresas que colaborem em parceria, o CRM colaborativo é mais complexo e apareceu com o desenvolvimento e evolução das tecnologias de comunicação com o objetivo de servir os clientes de uma forma mais eficaz recorrendo à partilha de informação ao longo de toda a cadeia de fornecimento.

### **2.4 Modelos de implementação de sistema de CRM**

A implementação de um sistema de CRM pode ser considerada como um sucesso caso se verificarem impactos positivos como: a entrega de um produto de valor para os clientes; a entrega de produto com custos inferiores; a existência de um produto melhor que o da concorrência e a um preço mais baixo (Foss et al., 2008).

Payne e Frow (2006) defendem que a finalidade do sistema de CRM é aumentar a aquisição e retenção de clientes rentáveis duma forma eficaz e eficiente e sugerem. No entanto, este objetivo só será atingido através duma implementação bem conseguida e Boulding et al. (2005) afirmam que tal só será possível através de interações humanas apropriadas com os processos e tecnologias.

Em suma, é extremamente importante perceber quais os passos a seguir na implementação de um sistema de CRM, quais os principais desafios e como os ultrapassar, permitindo assim que sejam alcançadas as mais-valias que um sistema de CRM poderá oferecer. Nesse sentido serão apresentados alguns modelos propostos por diferentes autores. Será também será explicada com maior grau de detalhe o modelo na qual se baseou a componente prática, que é o modelo sugerido por Peelen et al. (2009).

#### **Modelo de Winer (2001)**

O modelo proposto por Winer (2001) é composto por sete fases distintas: (1) criação de base de dados de clientes; (2) análise das bases de dados; (3) seleção de clientes; (4) segmentação de clientes; (5) criação de programas de relacionamento; (6) clarificação sobre questões de privacidade; e (7) definição e monitorização de métricas. De referir que a seleção de clientes (3) diz respeito à identificação dos clientes que serão alvo de ações promocionais, enquanto a segmentação de clientes (4) diz respeito à forma como esses clientes identificados serão abordados.

#### **Modelo de Jenkinson e Jacobs (2002)**

O modelo que Jenkinson e Jacobs (2002) propõem para as empresas entregarem mais valor aos seus clientes é composto pelos seguintes dez passos: (1) definição do investimento; (2) otimização dos relacionamentos com clientes; (3) garantir reputação e ética da marca; (4) entregar um produto adequado; (5) criar valor duradouro; (6) gerir a relação em todos os *touchpoints*; (7) promover imaginação na experiência do cliente; (8) medir e aprender; (9) usar tecnologia de uma forma adequada; e (10) satisfazer todos os *stakeholders*.

#### **Modelo de Zablah et al. (2004)**

Zablah et al. (2004) sugerem um enquadramento composto por 5 fases para atingir o sucesso na implementação do sistema de CRM. De acordo com os autores, numa primeira instância é

preciso definir a estratégia de gestão de relacionamentos, alocando recursos disponíveis na retenção dos clientes mais valiosos para a empresa. Posteriormente é preciso definir os processos de CRM, efetuando um mapeamento completo com dos mesmos processos e respectivas descrições.

A terceira fase passa por avaliar o estado das capacidades do *software* de CRM para garantir que este tem os requisitos necessários para desempenhar as atividades já previamente definidas com o delinear dos processos. A fase seguinte diz respeito à aplicação de melhorias, caso se verifique essa necessidade. Por fim, é preciso monitorizar os processos de uma forma contínua, fazer uma avaliação e promover melhorias, se necessário.

#### ***Modelo de Stig Jørgensen and Partners (Lindgreen, 2004)***

Lindgreen (2004) descreve o modelo de implementação de sistema de CRM da empresa de consultoria Stig Jørgensen and Partners. Este modelo é composto por seis fases e indica que numa primeira instância é preciso que haja o compromisso da gestão de topo. A segunda fase deve ser a elaboração de um relatório extensivo sobre a situação atual com base na visão de CRM para que seja possível efetuar uma análise e formular uma estratégia em concordância, sendo estas a terceira e quarta fase respetivamente. A quinta fase é a implementação do *software* de CRM e, por fim, a sexta e última fase diz respeito à avaliação do processo de criação de lealdade. Durante todo o projeto os colaboradores devem ser envolvidos e deve ser garantido o desenvolvimento da gestão de forma a assegurar a competência por parte de toda a estrutura.

#### ***Modelo de Curry e Kkolou (2004)***

Greenberg (2001) *apud* Curry e Kkolou (2004) refere que apesar dos avanços tecnológicos que permitem às empresas lidar individualmente com os seus clientes, o CRM não é um conceito meramente tecnológico. Seguindo essa linha de pensamento, Curry e Kkolou (2004) propõem um modelo de implementação baseado em cinco fases distintas, sendo elas: (1) definição da estratégia; (2) implementação da estratégia; (3) criação de sistemas de medição; (4) elaboração dos planos departamentais; e (5) aplicação da tecnologia.

#### ***Modelo de CRM-Iris (Chalmeta, 2006)***

A modelo de Chalmeta (2006) denominado CRM-Iris começou a ser desenvolvido em 2000 num contexto académico e é composto por 9 fases. O autor defende que o processo de implementação deve ser encarado como um projeto de engenharia e, nesse sentido, (1) a gestão do projeto e definição de pré-requisitos deve marcar o início da implementação do CRM. Seguem-se: (2) a definição de um enquadramento organizacional; (3) a definição da estratégia de clientes; (4) o desenho dum sistema de avaliação das relações com clientes; (5) o mapeamento de processos; (6) a organização e gestão dos recursos humanos; (7) a construção do sistema de informação; (8) a implementação; e por fim (9) a monitorização.

#### ***Modelo de Payne e Frow (2006)***

Payne e Frow (2006) apresentam um modelo composto pelas seguintes cinco fases: (1) desenvolvimento da estratégia; (2) criação de valor; (3) integração multicanal; (4) gestão da informação; e (5) avaliação de performance.

### **Modelo de Urbanskienė et al. (2008)**

Após um levantamento e análise de literatura que abordava implementação de CRM, Urbanskienė et al. (2008) desenvolveram um modelo teórico composto pelas seguintes sete fases: (1) auditar a situação inicial; (2) delinear o sistema de CRM (clientes e sua segmentação); (3) comunicar os canais de interação e identificar fonte da informação; (4) orientar os recursos humanos; (5) identificar e redesenhar processos; (6) escolher as tecnologias de informação; e (7) avaliar investimentos e prever lucros.

### **Modelo de Peelen et al. (2009)**

Peelen et al. (2009) sugerem um modelo baseado em Payne (2005) e assente em oito pontos: (1) visão de CRM; (2) estratégia de CRM; (3) colaboração organizacional; (4) experiência de cliente; (5) processos de CRM; (6) informação de CRM; (7) tecnologia de CRM; e (8) métricas.

A visão de CRM (1) é descrita como o empenho da gestão de topo na obtenção do sucesso através duma orientação para o cliente. Esta visão é crucial para transmitir uma linha de pensamento ao longo de toda a organização e deverá alinhar a estratégia de marketing e de tecnologias de informação definidas.

A estratégia de CRM (2) deverá descrever a forma como a empresa pretende tornar possível a visão previamente definida. O objetivo duma empresa orientada para clientes deve ser a otimização do produto entregue, algo que será conseguido se o esforço de todas as atividades tiverem os clientes como foco. Assim, esta estratégia servirá de mapa e ponto inicial para a que a visão de CRM seja possível.

A colaboração organizacional (3) é imprescindível no sentido de conseguir criação de empatia com o cliente e entrega precisa e atempada de bens ou serviços, que é algo que o cliente irá valorizar. Adicionalmente, a experiência do cliente (4) deve ser cuidadosamente desenhada para que o cliente a valorize. Para que tal seja conseguido, no processo de criação de valor a empresa terá que conseguir gerir todos os encontros com os clientes, seja qual for o canal. O resultado destas interações deverão ser um cliente cujas expectativas foram excedidas e, consequentemente, um cliente mais leal.

O sucesso na implementação de um sistema de CRM pressupõe a compreensão dos seus processos (5). Para que tal seja conseguido, os autores referem a importância de definir um ciclo fechado de processos, onde o concluir de um processo dará início a outro. Em segundo lugar é preciso compreender a relação destes processos durante o ciclo de vida do cliente.

A informação (6) é um fator-chave para o sucesso no mercado. A informação sobre clientes irá aumentar as oportunidades de *cross-sell* e ter impacto positivo na satisfação do cliente. No entanto, para tornar mais eficiente a utilização desta informação é preciso recorrer a tecnologias (7). Hoje em dia as empresas dependem em tecnologias de informação e os *softwares* de CRM permitem a automatização da força de vendas, gestão de campanhas, gestão de conteúdos, gestão de contactos, análise de dados, entre outras. A utilização de *software* de CRM irá permitir a aquisição, processamento e distribuição de informação relacionada com clientes que irá resultar no aumento da sua satisfação (Mithas et al., 2005).

Por fim é preciso definir as métricas (8) para seja possível medir o progresso e sucesso na implementação de um sistema de CRM.

## 2.5 Avaliação da implementação

Meuter et al. (2005) referem que são diversas as empresas que incorporam tecnologia nas suas operações de marketing e vendas. No entanto, e segundo Crosby (2002), a tecnologia acaba por enganar as empresas devido a uma segmentação inadequada, falta de perspetiva estratégica, fé desmesurada nos dados e, não menos importante, métricas inadequadas.

Numa perspetiva mais positivista, Reinartz et al. (2004) referem que é provável que um sistema de CRM tenha um impacto positivo na satisfação dos clientes devido ao facto de permitir a personalização e melhoria das ofertas ajudando as empresas a gerir as relações com os clientes de uma forma mais eficaz. No entanto a medição do impacto da implementação de sistemas de CRM não é fácil, uma vez que este poderá afetar diversas áreas (Ata e Toker, 2012). Nesse sentido é preciso definir um conjunto de métricas devidamente adaptado às características organizacionais. Estas métricas deverão possibilitar a quantificação dos benefícios da adoção do sistema de CRM.

Face à necessidade de ser feita uma avaliação correta, Chen et al. (2009) referem que a qualidade do sistema de CRM deve ser avaliada pelo resultado de indicadores como lealdade de consumidores e rentabilidade do negócio. Os autores propõem inclusivamente um sistema métrico para medir um conjunto de processos que irá resultar numa avaliação à eficácia do próprio sistema. Estes processos podem ser enquadrados em três grandes elementos que são as tecnologias de informação, a gestão das relações e o clima organizacional. Através da investigação que efetuaram com base em respostas a 231 inquéritos, os autores concluíram que para aumentar a eficácia do sistema de CRM, os investimentos devem incidir sobre o marketing relacional, a melhoria das tecnologias de informação, e desenvolvimento de um clima organizacional que promova interações com os clientes.

Kimiloglu e Zarali (2009) realizaram um trabalho mais extensivo e detalhado, sugerindo a monitorização de um diverso conjunto de métricas. Através de uma revisão da literatura focada na avaliação da implementação de sistemas de CRM, os autores utilizam a ferramenta *Balanced Scorecard* e indicam um conjunto de métricas para as quatro perspetivas da referida ferramenta: a do cliente, a interna do negócio, a financeira e a de inovação e aprendizagem. As métricas identificadas pelos autores no contexto da ferramenta *Balanced Scorecard* para as quatro perspetivas estão identificadas na Tabela 2.

**Tabela 2 – Identificação de métricas para avaliar a implementação de sistemas de CRM utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard*. Adaptado de Kimiloglu e Zarali (2009).**

Perspetiva	Métricas
Cliente	Aumento da sensibilização da empresa e/ou marca; aumento da confiança na marca; aumento do suporte aos clientes durante e após a venda; aumento no número total de utilizadores; aumento no número de novos clientes; diminuição do custo de aquisição de novos clientes; criação de bases de dados de clientes eficazes; aumento da satisfação de clientes; aumento da frequência de transações por cliente; melhoria na taxa de resolução de queixas de clientes.
Interna do negócio	Aumento da utilização de tecnologia na empresa; aumento da qualidade de suporte dado aos clientes; aumento da atualização de <i>softwares</i> ; aumento da taxa de utilização de novas tecnologias em relação à concorrência; processos de negócio mais rápidos e eficazes; aumento da confiança nos processos de negócio.
Inovação e aprendizagem	Produtos constantemente a ser melhorados e renovados; aumento da taxa de criação de novos produtos.
Financeira	Aumento da contribuição de vendas de produtos <i>online</i> ; diminuição dos custos operacionais; diminuição dos custos de publicidade; diminuição dos custos de suporte a sistemas; aumento das vendas anuais a clientes leais; aumento do número de clientes a representar retorno e lucro; aumento do calor de vida do cliente.

Independentemente do impacto que uma implementação de um sistema de CRM possa causar e de como avaliar esse mesmo impacto, é absolutamente crítico que seja possível realizar uma avaliação de modo a permitir a análise da evolução de indicadores relevantes. Esta necessidade e exigência é inclusivamente um dos pontos comuns aos já abordados modelos de implementação (Chalmeta, 2006; Curry e Kkolou, 2004; Jenkinson e Jacobs, 2002; Lindgreen, 2004; Payne e Frow, 2006; Urbanskienė et al., 2008; Winer, 2001; Zablah et al., 2004).

## 2.6 Causas para o (in)sucesso na implementação

As falhas na implementação de sistemas de CRM e as suas causas têm sido estudadas por diversos autores (Cottrill, 2002; Kale, 2004; Newell e Godin, 2010; Payne e Frow, 2005; Thakur et al., 2006). Um dos motivos que leva a que muitas empresas falhem na implementação deste tipo de sistemas é o facto de ainda estarem focadas no produto, em vez de estarem focadas no cliente (Newell e Godin, 2010). No entanto existem mais causas na origem destas falhas e estes últimos autores referem as seguintes:

- A tecnologia não é tudo – apesar de CRM significar obter informações dos clientes, perceber quanto valem, e melhorar a eficiência, há práticas que têm que ser tidas em conta. Qualquer empresa quer ser vista como parceira pelos seus clientes, no entanto é preciso fazer por isso. A tecnologia ajuda, mas tem que ser vista como uma ferramenta de marketing. Não é prudente pensar que a tecnologia vai mudar tudo e que os resultados vão aparecer; é preciso ter processos de automação que não sejam obsoletos e ter sempre em conta que estamos a lidar com pessoas;
- Falta de competências – algumas empresas estão a criar sistemas de CRM complexos com ferramentas sofisticadas é preciso que os utilizadores destes sistemas tenham a devida formação;

- *Software* ineficiente – soluções feitas há medida acabam por não ser bem desenhadas, o que resulta em números e análises desadequadas. Com tantos *softwares* de CRM disponíveis hoje em dia, o mais provável é que o problema não esteja na solução em si, mas sim na tentativa de automatizar processos com falhas;
- Expetativas de ROI – as expetativas geradas em torno do retorno do investimento (ROI) pode levar empresas a crerem que um sistema de CRM não foi bem implementado. Existem métricas que permitem medir o sucesso (ou falta dele) na implementação de um sistema de CRM, tais como a variação na carteira de clientes, retenção de clientes, ou margens superiores. Além de ser preciso ter expetativas realistas, é também preciso ter em conta que estes sistemas não são do tipo “*plug and play*” e que é preciso serem estabelecidas métricas de forma a poder analisar o impacto do sistema implementado;
- Falta de compromisso – sem um compromisso sólido e total da gestão de topo, qualquer projeto de CRM irá falhar. Este compromisso implica que haja alguém que “impinja” o programa de forma a assegurar a aceitação e colaboração de toda a empresa.

Muitas têm sido as empresas que já implementaram sistemas de CRM e vários são os casos em que os projetos de implementação falharam (Payne e Frow, 2005). Segundo eles, uma das principais razões do insucesso prende-se com a falta de compreensão por parte dos gestores no que diz respeito à definição de CRM. Os autores defendem que a falta de visão abrangente sobre o significado de CRM aliada uma visão limitada e perspetiva tecnológica leva ao insucesso estes tipos de projetos.

Segundo Thakur et al. (2006), o pensamento de que um sistema de CRM é somente uma tecnologia está na base de muitas das falhas de implementação de sistemas de CRM. Os autores defendem que “empresas com histórias de sucesso tinham tido uma orientação estratégica clara” e afirmam que “se a falha no projeto de CRM deriva de fracas capacidades de gestão e liderança, falta de coordenação interdepartamental e ausência de motivação (...), é provável que a implementação de CRM tenha surgido através duma orientação tática, em vez de estratégica”.

De uma forma mais detalhada e concreta, Cottrill (2002) elege como as três principais causas que originam falhas de implementação de sistemas de CRM os planos de execução com falhas, falta de visão a longo prazo para o sistema de CRM, e suporte inadequado da gestão de topo.

Kale (2004) é o autor que mais possíveis causas menciona. Este autor identifica os “sete pecados mortais” e defende que considerar a implementação de um sistema de CRM como uma iniciativa tecnológica, falta de uma visão centrada no cliente, apreciação insuficiente do valor de vida do cliente (*customer lifetime value*), suporte inadequado da gestão de topo, subestimar a gestão da mudança, falhar na reengenharia de processos, e subestimar a dificuldade envolvida com *data mining* e *data integration*, pode levar a uma implementação insatisfatória.

Várias são as causas que conduzem a implementações falhadas de sistemas de CRM. Resumidamente, recursos humanos mal geridos, desvalorização da complexidade do processo de implementação, e tecnologias inadaptadas ou insuficientes poderão conduzir a implementações falhadas de sistemas de CRM. A Tabela 3 pretende sintetizar as principais causas identificadas pelos diferentes autores, permitindo assim perceber quais são as causas que reúnem maior consenso.

**Tabela 3 – Causas identificadas para o insucesso da implementação de um CRM.**

<b>Causa</b>	<b>Referência</b>	Cottrill (2002)	Newell (2003)	Kale (2004)	Payne e Frow (2005)	Thakur et al. (2006)	Newell e Godin (2010)
Falta de compromisso dos colaboradores			✓		✓	✓	✓
Inexistência de consenso na definição					✓		
Falha na execução de plano		✓		✓			
Falta de visão de CRM a longo prazo		✓					
Suporte inadequado da gestão de topo		✓		✓		✓	
Foco excessivo na tecnologia			✓	✓			✓
<i>Software</i> ou recursos humanos ineficientes			✓			✓	✓
Subestimar importância da gestão da mudança				✓			
Falhar na reengenharia de processos				✓			
Foco insuficiente no cliente				✓			✓
Dificuldades encontradas que envolvem <i>data mining</i> e <i>integration</i>				✓			
Expetativas de ROI sobrestimada			✓				✓

Tendo sido abordadas quais as causas que conduzem a implementações falhadas, é importante agora mencionar quais os fatores-chave que contribuem para implementações bem-sucedidas de sistemas de CRM.

Chen e Popovich (2003) sugerem que “sistema de CRM é uma combinação de pessoas, processos e tecnologia (...) e gerir com sucesso uma implementação de CRM requer uma abordagem integrada e balanceada de tecnologia, processo e pessoas”. Ou seja, é preciso considerar e gerir estas três vertentes de forma a garantir o sucesso na implementação.

Payne e Frow (2006) elegem quatro áreas-chave para a uma implementação de sucesso: (1) a avaliação de prontidão de CRM; (2) gestão da mudança de CRM; (3) gestão do projeto de CRM; e (4) compromisso de todos os colaboradores.

A avaliação de prontidão de CRM (1) ajudará gestores a compreender se a sua organização estará pronta progredir com a avaliação de CRM. A gestão de mudança (2) é também essencial e, segundo os autores, é preciso desenvolver um plano eficaz para garantir que novos métodos de trabalho, estratégia e cultura não irão ter um impacto negativo, quer no rendimento individual dos colaboradores, quer no rendimento da organização. A definição e partilha duma visão de CRM é fulcral para conseguir esta gestão de mudança.

A seguir à gestão do projeto (3), o compromisso de todos os colaboradores (4) é última mas não menos importante área-chave apontada por Payne e Frow (2006). Sem este compromisso, sem colaboradores motivados e devidamente formados, o sucesso da implementação do sistema de CRM ficará extremamente condicionado.

No sentido de perceber até que ponto o compromisso dos colaboradores pode afetar o sucesso da implementação de um sistema de CRM, Shum et al. (2008) conduziram um estudo exploratório com empresas do setor bancário na Nova Zelândia. Os autores escolheram este setor porque, segundo eles, os bancos dependem da tecnologia para criar e manter relações com clientes. As entrevistas tiveram como temas principais o papel do compromisso dos colaboradores durante a implementação do sistema de CRM, formas de quantificar o sucesso, e as condições organizacionais que apoiaram as mudanças originadas pela implementação do sistema de CRM.

Como consequência da análise ao resultado das entrevistas, o modelo elaborado por Shum et al. (2008) sugere que é preciso ter o compromisso afetivo dos colaboradores em três grandes níveis: pessoas, processos e tecnologia. Com este compromisso, a implementação terá mais possibilidades de ser bem-sucedida. Como consequência, os benefícios internos originados pela implementação de um sistema de CRM podem ser vários, e os autores destacam as ações de marketing mais eficazes, melhor atendimento e suporte ao cliente, e um aumento na eficiência juntamente com uma redução de custos.

Apesar de os 3 bancos terem seguido diferentes estratégias de implementação e obtido diferentes resultados, segundo o estudo de Shum et al. (2008) existe uma correlação direta entre compromisso dos colaboradores e implementação bem-sucedida dum sistema de CRM.



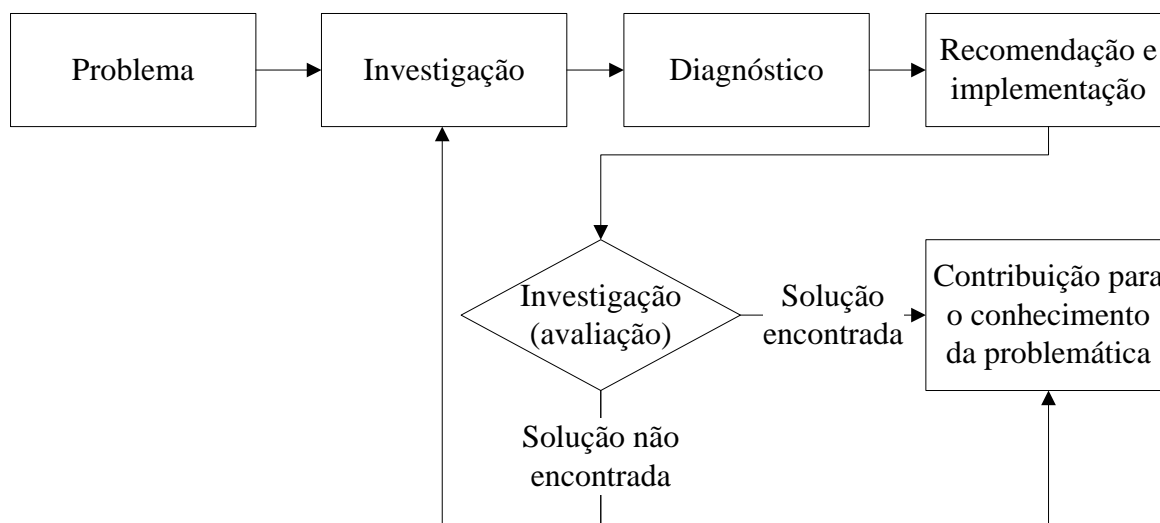
### 3 Metodologia de investigação

A metodologia de investigação escolhida para a realização deste projeto de dissertação foi a investigação-ação participativa. Esta é uma metodologia que deverá permitir que além da pesquisa efetuada haja uma ação que visa produzir mudanças positivas, sendo que a pesquisa deve ser um processo que envolve toda a comunidade com interesse na pesquisa (Walter, 2009). Levando a cabo este método, o investigador é responsável pelas relações com níveis hierárquicos superiores e por estruturar as relações de forma a envolver todos os níveis hierárquicos, sendo que os vários membros dos vários níveis hierárquicos também participam no processo de investigação (Bryman, 1989).

Esta metodologia permite que haja colaboração com clara orientação no sentido de desenvolver um diagnóstico e respetiva solução para o problema. A preocupação pela compreensão total do sistema e não só no problema em si é uma das principais características da metodologia, o que se traduz numa abordagem menos focada e mais alargada, sendo consideradas todas as possíveis condicionantes.

A orientação para resultados desta metodologia é enfatizada pelo facto de este método pressupor a existência de um processo iterativo de inquérito, ação e reflexão até serem obtidos resultados positivos (Mackenzie et al., 2012).

Bryman (1989) fala num processo cíclico de diagnóstico-mudança-investigação. Os nomes atribuídos pelos autores são diferentes, mas o conteúdo das fases é o mesmo. A Figura 3 esquematiza o processo cíclico desta metodologia e doravante será adotada a nomenclatura utilizada por (Bryman, 1989).



**Figura 3 – Esquematização do processo de investigação-ação participativa. Adaptado de Bryman (1989).**

Conforme ilustra a Figura 3, a identificação de um problema prático partilhado despoleta todo um conjunto de atividades que compõe a investigação-ação participativa. Depois de identificado o problema, investigador e participantes recorrem aos métodos de investigação mais apropriados para que possam fazer o diagnóstico da forma mais correta possível. A recomendação e implementação – que representam o plano de mudança – desenvolvida baseiam-se nas melhores evidências contextuais disponíveis e que resultam da investigação e diagnóstico efetuados previamente. A investigação (avaliação) a levar a cabo após a

recomendação e implementação irá contribuir para o conhecimento empírico sobre a natureza do problema, as suas causas e consequências.

Mackenzie et al. (2012) e Clark (1972) também abordam esta metodologia de uma forma semelhante à da Figura 3. Os autores afirmam que a intervenção planeada e estruturada é executada como parte da recomendação e implementação, estando desde logo os papéis claramente definidos para o investigador e participantes, devendo também ser cuidadosamente monitorizadas todas as mudanças. A investigação (avaliação) envolve a observação dos efeitos da ação e a reflexão sobre os resultados obtidos. É absolutamente crítico desenvolver uma estratégia de monitorização e avaliação antes da recomendação e implementação. Só assim será possível a obtenção de resultados e sua análise numa forma fria e sem influência dos resultados no decorrer da mudança.

Esta metodologia de investigação é uma forma de investigação prática e a sua popularidade tem subido de uma forma crescente Walter (2009). O foco na resolução de problemas com resultados práticos e mudanças positivas, o facto de envolver vários participantes no sentido de atingir um objetivo e o facto de ser aplicável em vários contextos são algumas das vantagens da investigação-ação participativa (Walter, 2009).

Como comprovativo da aplicabilidade e popularidade da referida metodologia, vários têm sido os estudos efetuados em diversas áreas a recorrer à investigação-ação participativa. Exemplos são as investigações conduzidas na área da saúde (Bosio et al., 2012; Gozzoli e Frascaroli, 2012), estudos sociais (Buettgen et al., 2012), gestão de recursos humanos (McGrath e O'Toole, 2012; Rolfsen et al., 2012), financeira (Royal e O'Donnell, 2008) e educação (Draper et al., 2011; Sales et al., 2011).

A investigação-ação participativa permite então ao investigador colaborar com as restantes partes interessadas no sentido de contribuir para a resolução de um problema, sendo a metodologia que mais se adequa para implementar o sistema de CRM na Medilogics. A esquematização da execução deste projeto recorrendo à metodologia de investigação-ação participativa pode ser vista em detalhe no gráfico de Gantt que se encontra no ANEXO B. De uma forma mais detalhada as fases do projeto de implementação do sistema de CRM recorrendo à referida metodologia de investigação serão descritas em pormenor nos próximos capítulos.

## 4 Problema, investigação e diagnóstico

Com este capítulo pretende-se que sejam abordados os principais pontos relativos às primeiras fases da metodologia de investigação levada a cabo na Medilogics – a investigação-ação participativa. Primeiramente será identificado o problema, ou seja, a razão que motivou o início da investigação. Será também detalhado o processo de investigação e explicado de que forma é que a informação obtida através da investigação contribuiu para o diagnóstico que foi efetuado.

Antes de abordar estes tópicos, convém referir que quando foi iniciado o estudo (a 25 de fevereiro de 2013), o Departamento Comercial era constituído por sete Delegados Comerciais (doravante identificados como DC A, B, C, D, E, F e G), uma Secretária de Vendas e um Diretor Comercial.

### 4.1 Problema

A existência de um problema já era reconhecida pelos quadros da Medilogics. Assim, o problema foi comunicado ao investigador, que por sua vez foi responsável pelas fases e atividades sucessoras – investigação, diagnóstico, recomendação e implementação.

Conforme já foi referido no capítulo introdutório, à data do início do estudo a Medilogics tinha aproximadamente 4.000 clientes e estava a lidar com uma forte e agressiva concorrência num setor extremamente competitivo. Este fator externo juntamente com a falência de várias empresas (clientes) resultou no decréscimo do volume de negócios (ver Figura 1) e número de clientes ativos ao longo dos últimos exercícios.

Sob uma perspetiva interna de negócio, quando foi iniciado o presente estudo não haviam processos definidos, faltava informação que permitisse auxiliar a tomada de decisão, e não havia uma clara estratégia de prospeção de novos clientes. Esta aquisição de novos clientes era conseguida através de “porta-fria” ou através de pedidos de orçamento efetuados através do *website* institucional.

Considerando o carácter obrigatório dos serviços de SST em todas as organizações, a aquisição de novos clientes é conseguida através da fidelização de empresas recentemente constituídas, ou então através da mudança de prestador de serviços. A outra forma de gerar mais receitas é através da venda de outros produtos a atuais clientes (*cross-sell*) ou vendendo um produto mais completo e detalhado (*upsell*), também a atuais clientes.

De uma forma geral, o problema inicial que motivou o início da investigação pode ser descrito como o decréscimo no volume de negócios e número de clientes ativos, que não tem sido compensado através da aquisição de novos clientes, *upsell*, ou *cross-sell*.

### 4.2 Investigação

Apesar de já haver uma perceção sobre o problema, a primeira atividade desenvolvida foi a análise do modelo de negócio, que teve como finalidade permitir uma compreensão mais abrangente da forma como a empresa criava e entregava valor. Devido à falta de documentação relacionada com modelação de processos e informação que caracterizasse funções de trabalho, uma abordagem de consultor foi seguida, onde o investigador procurou inicialmente compreender as atividades dos vários colaboradores dos diversos departamentos.

Esta abordagem foi essencial no sentido de compreender quais os departamentos existentes na empresa, as funções desempenhadas pelos seus colaboradores, os sistemas informáticos e tecnologias utilizadas, os diversos processos desempenhados dentro da empresa, e quais os

processos nucleares, de suporte e gestão. Por outras palavras, esta primeira abordagem permitiu ao investigador obter uma visão geral da empresa e seu funcionamento – e não focada apenas no problema – tal como a metodologia de investigação sugere.

Numa segunda instância, colaboradores e diretor do Departamento Comercial, e membros da administração foram abordados através de reuniões individuais e de grupo. Estas foram conduzidas com objetivo perceber qual o problema em concreto.

A opção de conduzir reuniões individuais permitiu aos colaboradores e diretor do departamento comercial, e administradores, serem mais objetivos e diretos, sem a condicionante de estarem a ser ouvidos por colegas ou membros hierarquicamente superiores. As reuniões de grupo possibilitaram uma discussão mais rica em conteúdos e interações, permitindo trocas de ideias com pontos de vista diferentes. Assim, e tendo ainda em conta a diversidade de fontes utilizadas, a elaboração do plano de mudança (fases de recomendação e implementação) não só teve como base do problema em si, mas também a visão geral da empresa. A Tabela 4 identifica as diversas fontes utilizadas para recolher dados e seu objetivo.

**Tabela 4 – Fonte utilizadas para a recolha de dados e seu objetivo.**

<b>Recolha de dados</b>	<b>Objetivo</b>
Análise estatística de rescisões	Compreender o motivo das rescisões de contratos.
Análise às fichas de cliente	Compreender o <i>layout</i> e o conteúdo das fichas de cliente que serve como suporte às renovações efetuadas pelos DC.
Análise aos sistemas informáticos	Analisar os sistemas informáticos utilizados e perceber em que medida contribuem para os <i>workflows</i> da empresa.
Entrevista à administração (em grupo)	Compreender a dimensão e extensão do problema, assim como compreender quais os departamentos a ser envolvidos para a resolução do problema.
Entrevista ao responsável pelo Dep. de Informática	Identificar e compreender os sistemas informáticos utilizados e quais as rotinas.
Entrevista ao diretor comercial	Perceber quais as principais dificuldades do departamento em termos táticos e estratégicos.
Entrevista à secretária de vendas	Perceber quais as principais dificuldades no funcionamento do departamento comercial.
Entrevistas individuais aos DC A, B, C, D, E, F e G	Perceber quais as principais dificuldades internas e externas encontradas no desempenho das suas funções.
Entrevista ao Departamento Comercial (em grupo)	Perceber os problemas individuais, departamentais e organizacionais.
Entrevista a colaboradores dos departamentos técnicos	Compreender a organização e planeamento dos departamentos, assim como a execução de serviços de SST.

### 4.3 Diagnóstico

A investigação foi fulcral para perceber a extensão do problema e para identificar uma possível abordagem para o solucionar. Sem as análises e reuniões que foram levadas a cabo numa primeira instância, a qualidade do diagnóstico poderia ser afetada e, por consequência, o plano de mudança a elaborar nas fases subsequentes poderia não ser o mais apropriado. A Tabela 5 enumera os fatores identificados, inferidos ou observados, que estarão a contribuir para o problema inicial, relacionando-os com as diversas fontes.

**Tabela 5 – Enumeração de fatores identificados, inferidos ou observados pelas diversas fontes.**

<b>Fator</b> \ <b>Fonte</b>	Administração (em grupo)	Dep. Informática	Diretor Comercial	Sec. de Vendas	DC's	Dep. Comercial (em grupo)	Departamentos Técnicos	Investigador
1. Baixa produtividade do Departamento Comercial	✓		✓					✓
2. Falta de definição de processos organizacionais			✓					✓
3. Indefinição na estratégia comercial	✓		✓					✓
4. Ausência de dados para auxiliar tomada de decisão			✓					✓
5. Implementação sem sucesso de um CRM		✓	✓	✓				
6. Prospeção insatisfatória de novos clientes	✓		✓					
7. Ausência de sistemas de automação e controlo								✓
8. SI's não adaptados às necessidades			✓	✓	✓	✓		✓
9. Ausência de ferramentas analíticas			✓					✓
10. Baixa sensibilidade dos DC às necessidades dos clientes							✓	
11. "Vícios" resultantes de uma longa relação	✓		✓					✓

<b>Fonte</b> <b>Fator</b>	Administração (em grupo)	Dep. Informática	Diretor Comercial	Sec. de Vendas	DC's	Dep. Comercial (em grupo)	Departamentos Técnicos	Investigador
12. Setor com concorrência elevada	✓				✓	✓		✓
13. Preço pouco competitivo			✓	✓	✓	✓		✓
14. Situação económica desfavorável	✓		✓	✓	✓	✓		✓
15. Departamentos técnicos com baixa sensibilidade comercial			✓		✓	✓		
16. Fraco planeamento do trabalho dos DC			✓					
17. Falta de foco em <i>upsell</i> , <i>cross-sell</i> e aquisição de novos clientes	✓		✓					✓
18. DC com conhecimentos informáticos insuficientes	✓	✓	✓					✓
19. Baixo investimento no dep. comercial			✓	✓	✓	✓		
20. Tempo limitado			✓		✓	✓		
21. Tecnologias obsoletas				✓	✓	✓		
22. Mudanças (nomeadamente de relatórios e processos) com excessiva frequência				✓	✓			

Conforme é possível verificar na Tabela 5, a opção da recolha de dados ter sido efetuada com base num grande número de fontes proporcionou indubitavelmente uma compreensão detalhada do problema. No entanto, existiram outros problemas que foram mencionados e que não estavam relacionados com o problema que motivou o início da investigação. Desta forma foi responsabilidade do investigador compreender o que estaria a contribuir para o problema inicial, anteriormente identificado como o decréscimo no volume de negócios e número de clientes ativos, que não tem sido compensado através da aquisição de novos clientes, *upsell*, ou *cross-sell*.

É possível ainda afirmar que os fatores são distintos entre si e que uns contribuem de uma forma mais direta para o problema inicial do que outros. Exemplo disso é a inexistência de estratégia comercial e ausência de dados para auxiliar tomada de decisão quem contribuem de uma forma mais direta para o problema inicial do que as tecnologias obsoletas. Convém também referir que a coluna “DC’s” diz respeito às reuniões individuais com os Delegados Comerciais (DC).

Para melhor compreender em que medida é que os fatores enumerados na Tabela 5 contribuem para o problema que motivou o início da investigação, a Figura 4 representa a contraposição do *strategy map* de Kaplan e Norton (2004b) *apud* Kaplan e Norton (2004a) na Medilogics com os fatores já identificados.

Os objetivos L1 ao L4 estão relacionados com aprendizagem e melhoria contínua, com um foco na organização, competências e sistemas de informação. Assim, estes quatro objetivos irão suportar a implementação de uma nova estratégia. Esta estratégia está alinhada com os processos de rede (P1 ao P6) que estão relacionados com a inovação, relações com clientes e excelência operacional. Por exemplo, a promoção de venda de consultas em clínica tem que ser mensurável e ter um objetivo definido, pois é a que tem menos custos operacionais e que proporciona um preço mais atrativo para o cliente.

No terceiro bloco, perspetiva do cliente (C1 ao C6), está descrita a proposta de valor a entregar ao cliente. Por exemplo, ao promover a venda de consultas em clínica (P6) a Medilogics conseguirá praticar preços mais baixos e competitivos (C1). Assim será possível crescer através da aquisição de novos clientes (F2) e, por consequência, atingir o objetivo principal (F1) que é a variação positiva de receitas face ao período homólogo.

Nos hexágonos adjacentes aos blocos do *strategy map* da Figura 4 estão distribuídos os fatores que foram identificados na Tabela 5. Desta forma é possível perceber em que medida os fatores da referida tabela estão a afetar o objetivo financeiro F1 da Figura 4.

Para melhor compreensão da forma como os referidos fatores afetam os objetivos dos blocos adjacentes, refira-se o exemplo de o setor de SST ser de elevada concorrência e o preço praticado ser pouco competitivo (fatores 12 e 13 respetivamente), que por sua vez afetam a proposta de valor e aquilo que o cliente percebe. Outro exemplo são os departamentos técnicos com pouca sensibilidade comercial (15) e DC com conhecimentos informáticos insuficientes que só serão ultrapassados através de formações interdepartamentais (L1). Os fatores 14 e 19, apesar de contribuírem indireta e negativamente para o objetivo financeiro F1, não se enquadram em nenhum dos blocos do *strategy map*.

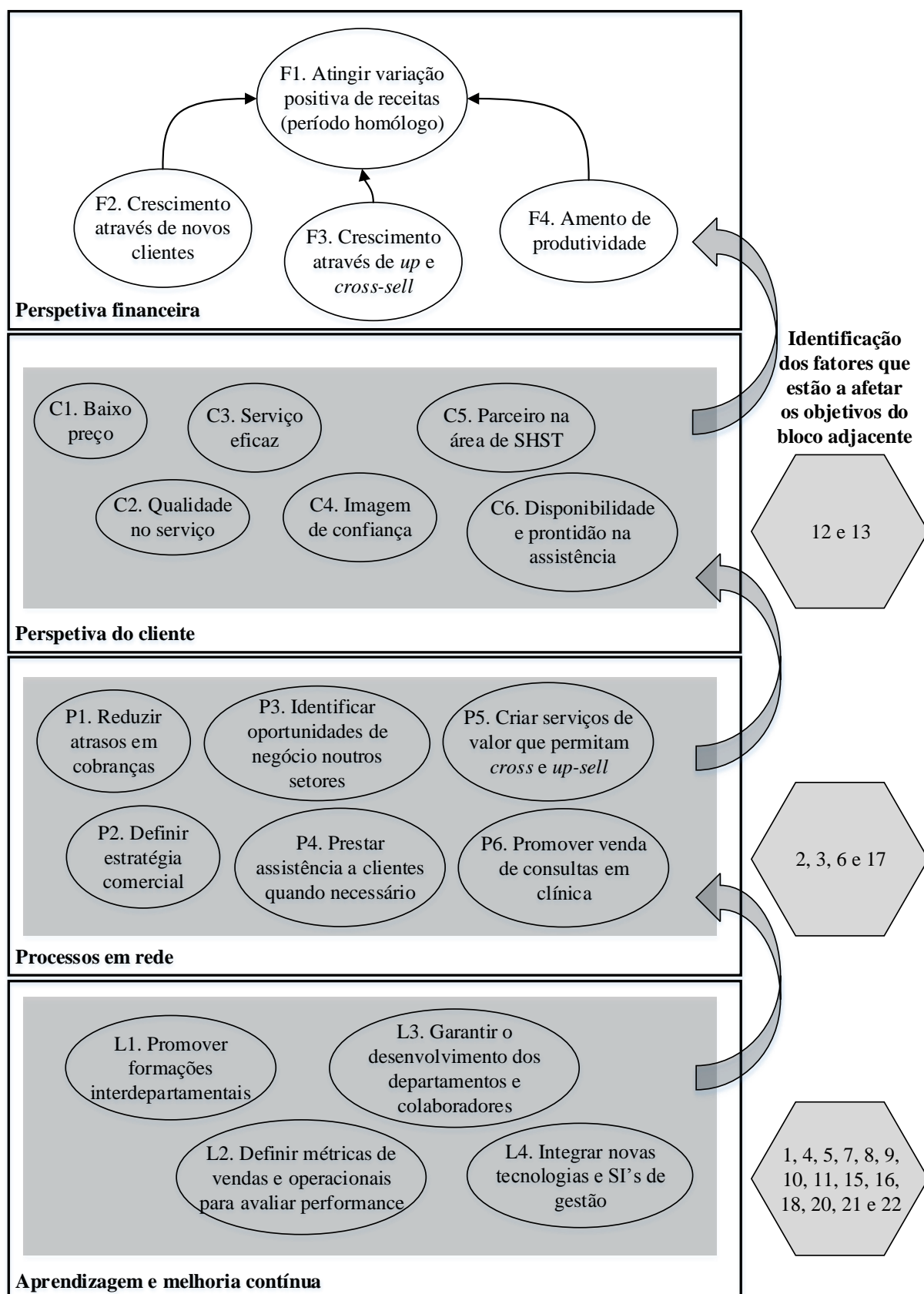


Figura 4 – *Strategy map* contraposto com os fatores identificados na Tabela 5.



## 5 Recomendação do sistema de CRM

Neste capítulo serão abordados todos os pontos relevantes à recomendação do sistema de CRM. No sentido de compreender como é que o problema inicial será endereçado, irá ser explicado em que medida é que cada um dos fatores diagnosticados anteriormente será resolvido pela solução proposta no plano de mudança.

Os *stakeholders* do sistema de CRM serão identificados e, posteriormente, será analisada a resposta dos mesmo ao inquérito de levantamento de funcionalidades necessárias no CRM a ser implementado. A avaliação das funcionalidades e comparação com as soluções existentes no mercado resultarão na escolha do *software* de CRM a implementar, que está descrito no último subcapítulo.

### 5.1 Objetivo da solução

Chegando a esta etapa da investigação, convém referir que o problema inicial que motivou a investigação foi alvo de uma análise aprofundada através de recolha de dados, tendo o mesmo sido dividido em 22 fatores (ver Tabela 5). De uma forma geral, a recomendação e implementação de qualquer solução só faz sentido se houver um conhecimento profundo do sistema em geral e, mais concretamente, do problema que se pretende corrigir. Neste sentido a identificação dos referidos fatores permitiu que o problema principal fosse encarado de uma forma mais objetiva, possibilitando uma recomendação mais capaz.

Tendo em consideração a diversidade dos 22 fatores identificados, é possível afirmar que não existe uma única e isolada solução que permita resolver o problema que motivou o início da investigação. Neste sentido, foi preciso definir um conjunto de medidas com o objetivo de endereçar o maior número de fatores possível, culminando na elaboração e proposta de um plano de mudança que se encontra descrito na Tabela 6. Este plano de mudança é composto por todas as atividades executadas na recomendação e implementação da solução proposta e é uma das componentes mais importantes da investigação-ação participativa.

**Tabela 6 – Listagem dos objetivos do plano de mudança proposto.**

<b>Plano de mudança proposto</b>
Implementação de um sistema de CRM;
Identificação dos <i>stakeholders</i> do sistema de CRM a implementar;
Redefinição de processos comerciais;
Definição de estratégia comercial e foco nos segmentos-alvo;
Formações interdepartamentais;
Formação aos DC em ferramentas do Microsoft Office™ (Word™ e Excel™);
Formação teórica e prática aos utilizadores do CRM a implementar.

Para melhor compreender a dimensão do referido plano de mudança, a Tabela 7 identifica quais os fatores que pretendem ser solucionados:

**Tabela 7 – Identificação dos fatores que serão endereçados com o plano de mudança e com a implementação do sistema de CRM.**

<b>Solução presente</b> <b>Fator</b>	No plano de mudança	Com implementação do sistema de CRM
1. Baixa produtividade do Departamento Comercial	✓	✓
2. Falta de definição de processos organizacionais	✓	✓
3. Indefinição na estratégia comercial	✓	
4. Ausência de dados para auxiliar tomada de decisão	✓	✓
5. Implementação sem sucesso de um CRM	✓	✓
6. Prospeção insatisfatória de novos clientes	✓	✓
7. Ausência de sistemas de automação e controle	✓	✓
8. SI's não adaptados às necessidades	✓	✓
9. Ausência de ferramentas analíticas	✓	✓
10. Baixa sensibilidade dos DC às necessidades dos clientes	✓	
11. “Vícios” resultantes de uma longa relação		
12. Setor com concorrência elevada		
13. Preço pouco competitivo		
14. Situação econômica desfavorável		
15. Departamentos técnicos com baixa sensibilidade comercial	✓	
16. Fraco planeamento do trabalho dos DC		
17. Falta de foco em <i>upsell</i> , <i>cross-sell</i> e aquisição de novos clientes	✓	✓
18. DC com conhecimentos informáticos insuficientes	✓	✓
19. Baixo investimento no dep. comercial		
20. Tempo limitado		
21. Tecnologias obsoletas		
22. Mudanças (nomeadamente de relatórios e processos) com excessiva frequência		

Conforme é possível ver na tabela acima, o plano de mudança a pôr em prática visa agir sobre 13 dos 22 fatores identificados. Relativamente à implementação do sistema de CRM na Medilogics como medida isolada, esta visa agir sobre 10 dos 22 fatores identificados.

A título de exemplo é possível referir que a baixa produtividade dos DC e a prospeção insatisfatória de novos clientes (fatores 1 e 6) pretendem não só ser resolvidas com a definição de estratégia comercial, mas também através da implementação do CRM. Os “vícios” resultantes de uma longa relação com a empresa e a elevada concorrência no setor e (fatores 11 e 12) são fatores cuja solução não está contemplada no plano de mudança.

Não descurando as outras medidas que compõem o plano de mudança, o objetivo e foco desta dissertação é a implementação de um sistema de CRM na Medilogics e, portanto, os pontos e

análises consequentes irão focar a abordagem ao problema sob uma perspectiva de implementação de sistema CRM.

Além da identificação do problema inicial e seus fatores, também já havia uma ideia das funcionalidades que o *software* de CRM a implementar deveria ter. Isto foi possível através de uma consulta e estudo das soluções existentes no Capterra *software browser*<sup>2</sup>.

Para identificar que solução melhor respondia às necessidades da Medilogics, foi elaborado um inquérito aos *stakeholders* do sistema de CRM a implementar. O objetivo do inquérito era atribuir a importância a determinadas funcionalidades. Os próximos subcapítulos irão descrever as fases do processo de implementação, desde a identificação dos *stakeholders* até ao *go live*.

## 5.2 Identificação dos *stakeholders*

Com base nas necessidades reconhecidas no sistema de CRM a implementar, os *stakeholders* encontram-se identificados na Tabela 8.

**Tabela 8 – Identificação dos *stakeholders* e respetivo número de indivíduos por grupo.**

Identificação dos <i>stakeholder</i>	Número de indivíduos por grupo de <i>stakeholder</i>
Administração	4
Direção do Departamento Informático	1
Direção do Departamento Comercial	1
Secretaria de Vendas	1
Delegados Comerciais (DC)	8

Foram identificados 15 *stakeholders*, sendo que o grupo mais representativo é o dos DC, com uma representatividade superior a 50%.

## 5.3 Avaliação de funcionalidades por inquérito

Identificados os *stakeholders*, estes foram convidados a preencher um inquérito para ser feita uma avaliação às funcionalidades do *software* de CRM (ver ANEXO C para mais detalhes). Este inquérito continha, entre outras, 39 questões de resposta fechada sobre possíveis funcionalidades e foi solicitado aos inquiridos que as avaliassem qualitativamente. As questões sobre as possíveis funcionalidades do *software* de CRM a implementar foram elaboradas com base em: necessidades percecionadas; fatores identificados na Tabela 5; sistemas existentes; sistemas concorrentes; *stakeholders* e documentação existente.

Entre os dias 3 e 10 de maio de 2013 o inquérito esteve disponível para os *stakeholders* responderem. Cada funcionalidade podia ser avaliada de “1 – Não tem qualquer importância” a “6 – Absolutamente importante”, havendo ainda a opção “7 – Não tenho opinião formada”. De referir que a resposta a todas as perguntas era obrigatória e a Figura 5 ilustra a importância que foi atribuída às diversas funcionalidades pelos inquiridos.

Convém ainda salientar que apesar de as perguntas serem todas de preenchimento obrigatório, a participação no inquérito era opcional e 13 dos 15 *stakeholders* aderiram. Esta ponderação demonstra interesse e comprometimento na implementação do sistema de CRM pela maioria dos elementos da Medilogics.

---

<sup>2</sup> Capterra é um *website* que lista vários *softwares* por categoria. O conteúdo do seguinte endereço corresponde a todos os *softwares* listados que correspondem à categoria “*customer relationship management software*”. <http://www.capterra.com/customer-relationship-management-software/>. Consultado em 01-06-2014.



**Figura 5 – Média ponderada da importância das funcionalidades - resultados do inquérito.**

O inquérito e respostas obtidas foram um passo fulcral no processo de escolha e implementação do CRM na Medilogics. Para melhor análise das respostas obtidas relativamente às funcionalidades e requisitos, foi criada uma média ponderada. À opção “não tem qualquer importância” foi atribuído o peso de um, à opção “muito pouco importante” foi atribuído o peso de dois, até à sexta opção – “absolutamente importante” – cujo peso atribuído foi seis. A opção “não tenho opinião formada” não foi considerada para esta média ponderada.

Através da análise das respostas foi possível perceber a importância atribuída não só à visualização e análise relativa a clientes e *prospects*, mas também à automação. Por exemplo: capacidade de visualizar renovações pendentes (21) foi atribuída uma importância de 5,62 num total de seis. Esta possibilidade representa um grande avanço no que diz respeito à disponibilidade de dados uma vez que estes só estão disponíveis mediante solicitação à Secretária de Vendas, que terá por sua vez que fazer uma consulta à sua base de dados no Access™ a cada solicitação.

Outro exemplo de funcionalidade muito importante é possibilidade de sincronizar com o CGM<sup>3</sup> (38) cuja importância atribuída foi de 5,54 num total de seis. É ainda importante realçar a importância do CRM ser acessível a partir da internet (35), em vez de estar limitado unicamente à intranet.

O envio automático de *emails* em campanhas (24) e a capacidade de visualizar as oportunidades em aberto (20) são funcionalidades associadas a automação e prospecção de novos clientes e cuja importância é de salientar – ambas com uma importância superior a 5,30 num total de seis.

Por outro lado existem funcionalidades cuja importância é baixa. Exemplo disso é a associação de perfis ou páginas de redes sociais a contactos e/ou organizações (39) e a partilha de eventos e contactos com outros utilizadores (30). O preço também é um requisito ao qual os inquiridos não atribuíram grande importância.

#### **5.4 Escolha do software de CRM**

Terminado e analisado o inquérito, a identificação do *software* de CRM que mais se adaptava às necessidades era o próximo passo. Conforme ilustra a figura no ANEXO B, durante o período de resposta e análise aos inquéritos, estavam a ser simultaneamente testados alguns *softwares* de CRM. Esta fase de testes teve início no dia 24 de abril de 2013 e durou 15 dias.

Os *softwares* de CRM que se testaram foram o vtiger, Sugar e Zoho. Estes foram os *softwares* testados devido ao facto de oferecerem versões gratuitas. Como a escolha do *software* tinha que ser aprovada pela direção da empresa, o foco da pesquisa incidiu sobre sistemas que não representassem um custo fixo mensal para a empresa devido a questões orçamentais.

As três soluções testadas foram analisadas e foi identificada a presença ou ausência de funcionalidades por CRM conforme ilustra a Tabela 9.

---

<sup>3</sup> O CGM (acrónimo de Centro de Gestão Médico) é o principal sistema existente da Medilogics. Esta aplicação permite não só efetuar o planeamento e agendamento dos serviços de SST, mas também registar a sua execução. O CGM é ainda utilizado para visualizar informação de foro contratual e extrair mensalmente as fichas de clientes cuja renovação deveria ser efetuada no mês seguinte.

**Tabela 9 – Identificação de funcionalidades por solução de CRM.**

<i>Software</i> <b>Funcionalidade</b>	Zoho	Sugar	Vtiger
21 - Capacidade de visualizar renovações pendentes	✗	✓	✓
38 - Sincronização com o CGM	✗	✗	✗
24 - Envio automático de <i>emails</i> personalizados em campanhas	✗	✗	✓
20 - Capacidade de visualizar oportunidades em aberto	✓	✓	✓
17 - Capacidade de anexar propostas e associá-las a contactos, empresas, ou oportunidades	✗	✓	✓
18 - Geração de propostas	✗	✗	✓
33 - Envio de <i>emails</i> a alertar aproximação de data limite de tarefas	✗	✗	✓
23 - Visualização do histórico de interação de determinado contacto ou empresa	✓	✓	✓
4 - Criação de relatório que permita visualizar variação nas renovações	✗	✗	✓
35 - Acessível a partir da internet	✓	✓	✓
22 - Visualização de oportunidades de renovação por zona e/ou concelho	✗	✓	✓
3 - Envio automático de relatórios agendados	✗	✗	✓
1 - Criação de relatórios personalizados	✗	✗	✓
19 - Distinção de diferentes oportunidades de venda	✓	✓	✓
10 - Importação em massa de oportunidades	✓	✓	✓
7 - Projeção de vendas	✗	✗	✓

As funcionalidades consideradas na Tabela 9 são aquelas que tiveram uma média ponderada igual ou superior a 5 no inquérito da importância das funcionalidades. As versões que serviram para comparação foram o Vtiger CRM 5.4.0, SugarCRM CE 6.4.0 e o Zoho Free.

Inicialmente ainda foram considerados o Compiere CRM Community Edition e o ConcourseSuite CRM, no entanto acabaram por não ser considerados para efetuar a comparação.

O Compiere CRM Community Edition não tinha uma versão com *Web-based UI* gratuita. A ausência deste requisito excluiu o *software* da lista de possíveis soluções a implementar. O motivo que levou a esta exclusão foi o facto de o CRM só poder ser acedido estivesse instalado, o que significa que os utilizadores só poderiam utilizar o CRM em computadores da Medilogics.

O ConcourseSuite CRM era uma solução mais completa que integrava ERP e CRM. Apesar de ser uma solução *open source*, este CRM não tinha versão gratuita. Apesar do preço ter sido um requisito ao qual não foi atribuída muita importância de uma forma geral, a administração considerou o preço como sendo “muito importante”. Por este motivo e face ao investimento que teria que ser feito para ser possível implementar o CRM, o ConcourseSuite CRM foi excluído da lista de *softwares* que poderiam ser implementados.

O Zoho Free foi testado, mas desde cedo foram identificadas limitações na versão gratuita. Apesar de ter uma interface bastante agradável e ser *cloud based*, a possibilidade de ter um máximo de 5 utilizadores não conferia a dimensão necessária ao *software*. Conforme é possível confirmar na Tabela 9, acresciam ainda limitações como a impossibilidade de personalizar os módulos de forma a adaptar o CRM às necessidades, a falta de relatórios e de mecanismos de automação, entre outros.

O SugarCRM CE 6.4.0 ficou em segundo lugar, com 50% das funcionalidades presentes. De referir que esta análise foi efetuada com base na versão base e sem recorrer à instalação de módulos adicionais. E sem a instalação destes módulos a funcionalidade de criar relatórios ou *workflows* não existe.

A instalação individual dos módulos estava sujeita à compatibilidade com a versão do CRM e disponibilidade da comunidade em lançar novas versões dos próprios módulos. Convém ainda referir que pelo facto de se tratar de uma versão Community Edition, o suporte que se consegue obter é extremamente limitado.

O Vtiger CRM 5.4.0, comparando com as outras soluções apresentadas, foi aquele que se mostrou mais completo, tendo sido a solução eleita para a implementação. A única funcionalidade que não tinha de base era a sincronização com o CGM. As restantes 15 funcionalidades estavam presentes e não era necessário recorrer à instalação adicional de módulos.

Durante a fase de testes sempre foi perceptível que o Vtiger tinha enormes potencialidades. A possibilidade de personalizar os diversos módulos e de criar mecanismos de automação como o envio automático de *emails* foram fatores decisivos na escolha do *software*. O facto do Vtiger ser um CRM que se enquadra no tipo de CRM analítico com uma forte componente de CRM operacional foi um fator adicional que veio reforçar a decisão de seguir com o Vtiger para a fase de implementação.





## 6 Implementação do sistema de CRM

Conforme já foi referido anteriormente, o modelo de Peelen et al. (2009) foi o eleito para o projeto de implementação do sistema de CRM na Medilogics. Apesar de este modelo não considerar a gestão da mudança, esta foi uma preocupação em todo o processo de implementação e, como tal, um conjunto de tarefas foi executado para facilitar a adoção do CRM.

Para ajudar a reduzir o impacto negativo da adaptação a uma nova cultura, foi transmitida a ideia que a tecnologia a ser implementada iria contribuir para a automatização de diversos processos do Departamento Comercial, tornando-os mais eficientes. Também foi passada a mensagem que com o novo sistema os DC iriam ficar mais independentes. Esta independência adviria da possibilidade de terem acesso a um conjunto alargado de dados quando e onde quisessem, sem que para isso tivessem que solicitar a informação à Secretária de Vendas.

A resistência à mudança (adoção de uma nova tecnologia) foi então combatida com o passar de uma mensagem forte, onde a ideia base que foi transmitida assentava na informatização do departamento, automatização de processos internos e melhoria da sua eficiência, e disponibilidade e acessibilidade de informação. Além desta medida, houve ainda mais dois pontos importantes cujo objetivo era ajudar a gerir a mudança: visão de CRM e sessões de formação.

De acordo com Payne e Frow (2006) a partilha de uma visão de CRM é um dos pontos mais importantes da gestão da mudança, representando um meio poderoso para partilhar valores e foco no cliente. Desta forma, no início da fase de implementação foi definida e partilhada a seguinte visão de CRM:

*“Cuidar não só da saúde e segurança dos nossos clientes, mas também da relação que mantemos com eles.”*

Como uma empresa a prestar serviços no setor de SST, a visão de CRM a partilhada assentava em dois pilares. Um dos pilares era a boa execução dos serviços, cuidando da saúde e segurança dos colaboradores dos clientes. O segundo pilar assentava no esforço em manter uma boa relação com os clientes. Isto seria conseguido através da preocupação atempada com o agendamento e execução dos serviços, salvaguardando que o cliente teria a sua situação regularizada perante todas entidades legais.

As sessões de formação representam a terceira medida que visava ajudar a gerir a mudança. Pouco tempo após ter sido escolhido o Vtiger como *software* de CRM a implementar, um período de sessões de formação teóricas e práticas foram levadas a cabo.

As sessões teóricas foram ministradas em grupo e incidiram sobre as funcionalidades que o CRM dispunha e o que era esperado que cada utilizador fizesse. Mais concretamente, primeiro foi explicado aos utilizadores como é que eles poderiam aceder ao CRM e entrar no sistema. Depois foi explicada a interface da página principal, o que é que eles poderiam visualizar e quais as interações disponíveis. Para finalizar foram identificados os módulos disponíveis, explicado para que serviam, e qual o objetivo dos campos neles presentes.

Nas sessões práticas os utilizadores foram acompanhados individualmente. Nestas sessões foram apresentados alguns casos práticos que encontrariam no dia-a-dia e que deveriam ser resolvidos. Estes casos práticos incluíam: criação de registos na agenda (chamadas e eventos); visualização e criação de *leads*; criação e edição de diferentes oportunidades (renovações ou

novas oportunidades de negócio); como dar uma oportunidade como ganhar ou perda; como registar um recebimento; e como ver informação em relatórios.

No entanto só foi possível ministrar as ações de formação aos utilizadores após a configuração do *software* de CRM estar numa fase avançada. No próximo subcapítulo é explicado com algum detalhe todo o processo de configuração do Vtiger que teve lugar antes do *go live*.

## 6.1 Configuração do *software* de CRM

O processo de configuração e adaptação do *software* de CRM foi iniciado após instalação do mesmo nos servidores da Medilogics. Depois dessa instalação, várias alterações tiveram que ser efetuadas através da interface de configuração do sistema. A Tabela 10 identifica e descreve os objetos do Vtiger que alvo de alterações.

**Tabela 10 – Identificação dos objetos que foram alvo de alterações.**

Objeto	Descrição
<i>Roles</i> (funções)	As funções permitem estabelecer uma hierarquia. Foi criada a função de “Secretaria de Vendas” para que os registos dos DC pudessem ser validados. As restantes funções são a de “Vendedor” e “CEO”.
<i>Module manager</i> (gestor de módulos)	O gestor de módulos permite que blocos sejam criados ou apagados, criados ou apagados campos, e permite ainda uma reorganização dos blocos e campos dentro dos módulos. Foi no gestor de módulos que incidiu grande parte do trabalho de configuração, uma vez que vários campos tiveram que ser criados e em vários módulos (ver módulos alterados no ANEXO D).
<i>Profiles</i> (perfis)	Permite a criação de perfis e a definição das permissões de acesso aos diversos módulos e seus campos. Além do “Diretor de Vendas”, “Administrador” e “Vendedor”, também foi criado o perfil de “Secretaria de Vendas”. Os campos podiam estar visíveis ou invisíveis e, caso estivessem visíveis, poderiam ser editáveis ou não.
<i>Sharing access</i> (partilha de registos)	Permite definir as condições de acesso a registos de outros utilizadores que tivessem o mesmo perfil. A opção foi manter os registos privados. Exemplo: o DC A não pode aceder às oportunidades do DC B, e vice-versa.
<i>Fields access</i> (acesso a campos)	Permite definir a acessibilidade global dos campos existentes, isto é, definir se eles estão visíveis e ativos a todos os utilizadores, ou se já não estão a ser usados.
<i>Picklist editor</i> (Editor de lista de opções)	Permite editar e criar listas de escolha. Além disto, permite ainda definir que perfis é que podem aceder a determinadas opções.
<i>Menu editor</i> (Editor de menu)	Permite definir que módulos estão visíveis e invisíveis para os utilizadores. Os módulos que não são utilizados, como por exemplo o de inventário, não estão nem visíveis, nem disponíveis.
<i>Workflows</i> (automatismos)	Permite criar automatismos para envio de <i>emails</i> e atualização de campos com base em condições. Os <i>workflows</i> criados estão descritos na próxima secção.

Para os colaboradores poderem aceder ao CRM foram criados: 11 utilizadores com a função de vendedor, um com a função de secretaria de vendas, e três utilizadores com a função de CEO. Os DC H, I e J, não estando afetos diretamente ao Departamento Comercial, não fazem parte da análise que será efetuada no capítulo sete. O DC G saiu da empresa no final do mês de julho e o DG K entrou na empresa durante o mês de setembro.

O utilizador que ocupa a função de secretaria de vendas está afeto à Secretária de Vendas do departamento. Os três utilizadores com a função de CEO são o investigador e responsável pela implementação, o Diretor Comercial e o responsável pelo Departamento de Informática.

## 6.2 Criação de *workflows*

No sentido de auxiliar e aumentar a eficiência certas atividades foram criados alguns *workflows* que estão identificados e descritos na Tabela 11. Ver ANEXO E para mais detalhes sobre os *workflows* e ANEXO F para ver as interfaces e campos disponíveis nos diversos módulos utilizados.

**Tabela 11 – Identificação e descrição de *workflows* criados no Vtiger.**

<b>Módulo: <i>leads</i></b>	
<b>Workflow</b>	<b>Descrição</b>
1. Envio de <i>email</i> ao atribuir <i>lead</i>	O assinalar da caixa de verificação “Atribuir <i>lead</i> ” irá despoletar o envio de <i>email</i> ao utilizador responsável. Este <i>workflow</i> permitirá que o Diretor Comercial atribua uma <i>lead</i> e que o DC responsável receba um <i>email</i> a avisar.
2. Envia <i>email</i> na data especificada	O preenchimento do campo “Data para contactar a empresa” irá resultar no envio de um <i>email</i> na data especificada. Tendo em conta que os contratos de SST são normalmente anuais e têm um período mínimo de antecedência para serem rescindidos, este <i>workflow</i> irá lembrar os DC que estará na altura de entrar de novo em contacto com a <i>lead</i> .
<b>Módulo: oportunidades</b>	
<b>Workflow</b>	<b>Descrição</b>
1. <i>Follow-up</i> de proposta	O envio de uma proposta relativa a uma nova oportunidade de negócio irá despoletar o envio de um <i>email</i> para o DC para que este não se esqueça dar seguimento à proposta enviada.
2. Envia <i>email</i> para atualizar dados da empresa	Quando um contrato novo é ganho, um <i>email</i> é enviado automaticamente para a Secretária de Vendas para que esta edite os dados da empresa no módulo organizações.
3. Envia <i>email</i> quando se cancela renovação	Quando uma renovação cancelada é validada pela Secretária de Vendas, é-lhe automaticamente enviado um <i>email</i> para que não se esqueça de efetuar a alteração aos dados da empresa.
4. Envia <i>email</i> quando concelho e/ou zona está indefinida	Quando os campos “concelho” ou “zona” não são discriminados, um <i>email</i> de alerta é enviado automaticamente para o utilizador responsável.
5. Envia <i>email</i> quando contrato em dep. admin. de vendas é ganho	Quando um contrato é entregue para ser cancelado, o Diretor Comercial pode passar o contrato para a área administrativa efetuar a cobrança. Este <i>workflow</i> permite o envio de <i>email</i> automático a avisar quando uma oportunidade destas é ganha.

O novo paradigma de trabalho adotado pela Medilogics trouxe algumas alterações aos métodos de trabalho, principalmente no Departamento Comercial. Com o objetivo de tornar o referido departamento mais eficiente, foi preciso planejar uma adaptação cuidada do CRM e redefinir processos quando necessário. No próximo subcapítulo serão apresentados os processos que tiveram que ser redefinidos ou criados.

### 6.3 Redefinição e criação de processos

O Vtiger e a sua utilização diária veio alterar a forma como alguns processos internos são executados. Como tal, foi preciso redesenhar esses processos e comunica-los a todos os intervenientes. A Tabela 12 contém um mapa de processos internos diretamente relacionados com o CRM e identifica a área à qual pertencem os processos.

**Tabela 12 – Mapa de processos internos diretamente relacionados com o CRM.**

Área	Nome do processo
Desenvolvimento de competências	Dar formação a colaborador
	Dar suporte a utilizadores
Administrativo	Validar oportunidade
	Efetuar cobranças
	Validar recebimento
	Elaborar e enviar proposta
	Atribuir comissão
	Preparar folhas de atribuição de renovações
	Aprovar cancelamento
	Validar cancelamento
Manutenção	Atualizar <i>software</i> de CRM
	Resolver problemas de <i>software</i>
	Garantir estabilidade da estrutura de TI
	Importar oportunidades de renovação para CRM
Análise de performance	Extrair relatórios
	Criar relatórios
	Atualizar tabelas de objetivos mensais e anuais
Desenvolvimento de negócio	Definir estratégia comercial
	Definir objetivos comerciais
	Estabelecer de parcerias
	Inovação em serviços
Operações (Departamento Comercial)	Efetuar prospeção
	Efetuar cobranças
	Celebrar contratos novos
Qualidade	Implementar <i>workflows</i>
	Adicionar e remover campos
	Salvaguardar qualidade dos dados

Os próximos subcapítulos têm como objetivo a descrição detalhada de três processos. Dois dos processos escolhidos foram os de “validar oportunidade” e “validar recebimento” porque grande parte dos dados a analisar têm que ser validados previamente. O terceiro processo descrito é o de “importar oportunidades de renovação”.

### Validar oportunidade

Face à necessidade de ter um conjunto de dados fiáveis, um mecanismo de validação teve que ser instituído. Este mecanismo garante que quando os DC dão uma oportunidade como ganha, a Secretária de Vendas tem que a validar. Sem a conclusão deste processo de validação que é realizado diariamente, as oportunidades ganhas e não validadas não são consideradas na análise de oportunidades ganhas.

A Figura 6 representa o processo “validar oportunidade”, que é um dos processos de validação que foram instituídos. A oportunidade representa o assumir de um compromisso (contrato) onde a Medilogics recebe determinada quantia para efetuar o serviço contratualizado. No entanto é o recebimento que representa o *input* do processo e não a assinatura do contrato, sendo que o *output* é uma oportunidade validada no CRM.

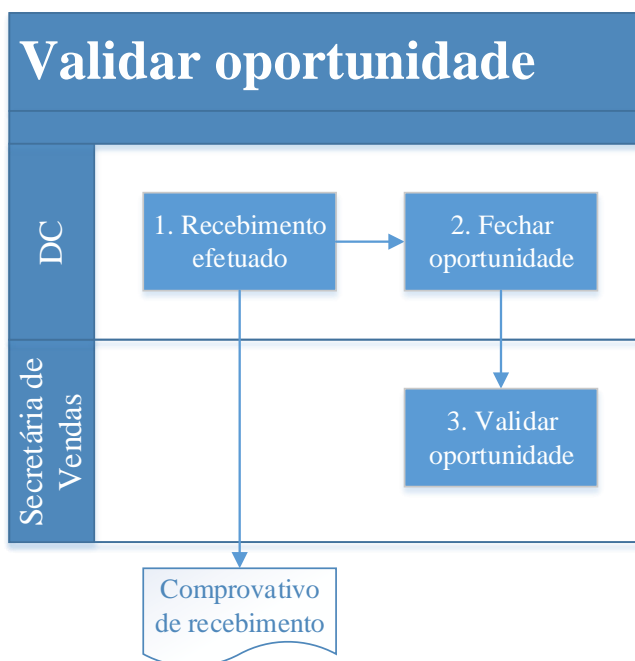
Na Figura 6 estão representados os dois atores do processo de validação de oportunidade de novo ou de renovação: o DC e a Secretária de Vendas. A oportunidade deve ser editada quando se verificar um recebimento (1) e quando existir um comprovativo associado. Este comprovativo tem que ser um documento que confirme a ordem de transferência bancária, cheque, ou numerário.

Verificando-se o recebimento, o DC deve fechar a oportunidade no CRM (2). Para executar esta atividade o DC deve proceder às seguintes alterações: mudar o estágio de vendas para “Fechado vencido”, colocar data e discriminar valores. Estando concluída a segunda atividade, a Secretária de Vendas irá conseguir ver o registo num filtro criado para o efeito. Na posse do comprovativo ou numerário, a Secretária de Vendas deve validar a oportunidade (3), concluindo assim o processo.

Estando na posse de todos os dados necessários à validação, a Secretária de Vendas deve validar durante a manhã todos os contratos que foram efetuados no dia anterior. A eficiência deste processo é avaliada através do número de oportunidades ganhas no dia anterior validadas sobre o total de oportunidades ganhas no dia anterior.

### Validar recebimento

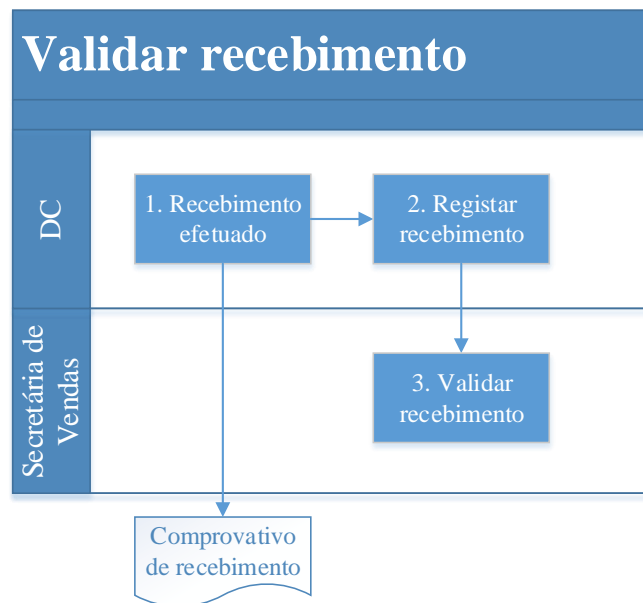
À semelhança do processo de validação de oportunidades, o processo “validar recebimento” representado na Figura 7 também tem o recebimento efetuado como *input*. O *output* é um recebimento validado.



**Figura 6 – Representação através de uma swimlane do processo de validação de oportunidade de novo ou de renovação.**

Após efetuado o recebimento (1) e na posse do respectivo comprovativo, o DC deve registar o recebimento no CRM (2). A partir do momento que o recebimento é registado pelo DC no CRM, a Secretária de Vendas conseguirá ver o registo no filtro criado para o efeito. Na posse do comprovativo ou numerário, a Secretária de Vendas deve validar o recebimento (3), concluindo assim o processo. Este processo deve ser executado de manhã simultaneamente com o de validação de oportunidades.

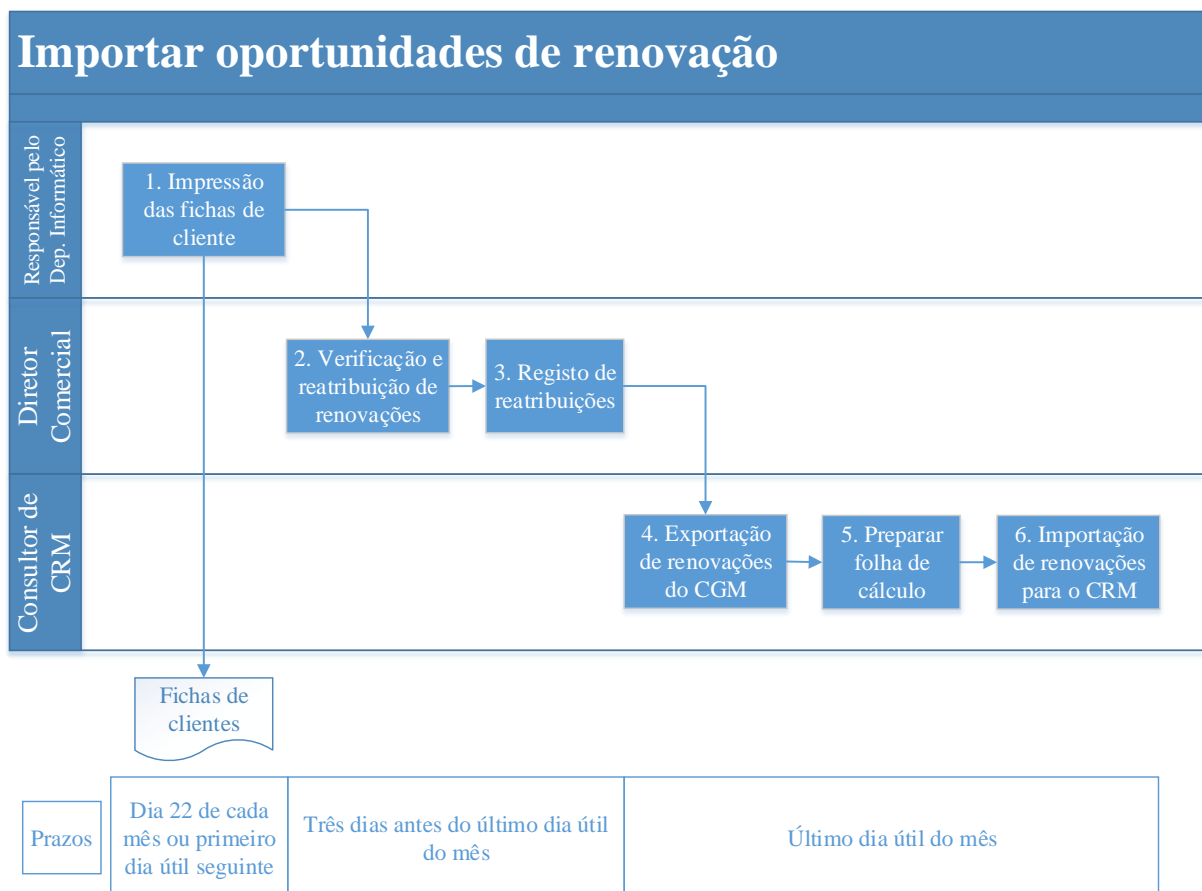
A eficiência deste processo é avaliada através do número de recebimentos do dia anterior validados sobre o total de recebimentos efetuados no dia anterior.



**Figura 7 – Representação do processo de validação de recebimento.**

#### **Importar oportunidades de renovação**

O processo “importar oportunidades de renovação” representado na Figura 8 é executado mensalmente.



**Figura 8 – Representação do processo “importar oportunidades de renovação” através de swimlane.**

Durante as fases de diagnóstico e recomendação foi identificada a necessidade do CRM lidar com as renovações como se de oportunidades se tratassem. O processo foi então desenhado de forma a dar resposta a um conjunto de necessidades e é iniciado quando se aproxima o início de novo mês. A impressão das fichas de cliente representa o início do processo e a importação das fichas de clientes a serem renovadas para o CRM representa o fim do processo.

A impressão das fichas de cliente (1) é a primeira atividade do processo de importação e é da responsabilidade do Departamento de Informática. Um conjunto de fichas de cliente correspondentes aos contratos que devem ser renovados no mês seguinte são impressas mensalmente. Esta atividade tem como prazo o dia 22 de cada mês ou o dia útil seguinte.

Após impressas as fichas de cliente, estas devem ser entregues ao Diretor Comercial que vai verificar e reatribuir as renovações (2). Esta atividade é particularmente importante porque permite que as renovações sejam atribuídas seguindo uma tática definida. Esta tática tem três objetivos: otimizar as atribuições de renovações sob um ponto de vista geográfico, nivelar a distribuição de renovações entre os DC, e garantir que as reatribuições beneficiam quem mais objetivos comerciais cumpre. O passo seguinte é o registo no CGM (3) da alteração do DC.

Segue-se a exportação de renovações do CGM (4) para uma folha de cálculo. Essa folha de cálculo exportada tem que ser preparada (5) antes de ser importada para o CRM. Após serem efetuadas estas alterações à folha de cálculo, o ficheiro deve ser gravado no formato de valores separados por vírgulas (*comma separated value*, extensão: csv) e importado para o Vtiger como oportunidade obrigatoriamente até ao último dia do mês. Na Figura XXVI no ANEXO F é possível ver uma oportunidade de renovação que foi importada para o CRM.

A eficácia deste processo é medida em função da diferença de dias da importação das oportunidades de renovação para o CRM em relação ao último dia útil do mês. Se o processo for concluído dias antes do final do mês, o processo será considerado como bem executado. No entanto, caso se verifique algum atraso e a importação só seja concluída no início do mês seguinte, o processo terá sido ineficaz e mal executado.





## 7 Avaliação

O *go live* do Vtiger CRM 5.4.0 como *software* de CRM da Medilogics teve lugar a 1 de julho de 2013. A partir desse momento todos os membros do Departamento Comercial começaram a utilizar diariamente o CRM para registar diversas interações.

Numa fase inicial, mais precisamente até ao final agosto, a exigência era menor no que diz respeito à utilização da nova solução tecnológica. A partir de 1 de setembro de 2013 os registos começaram a ser inseridos e validados de uma forma rigorosa, salvaguardando a qualidade e fiabilidade dos dados.

A implementação do *software* de CRM na Medilogics foi uma mudança de paradigma no que diz respeito à quantidade, qualidade e disponibilidade dos dados, visto que antes de 1 de julho de 2013, a informação comercial estava centralizada na secretária de vendas na sua base de dados em Access™.

A partir do momento em que o CRM foi implementado, vários dados estavam ao dispor dos utilizadores do CRM. Esses dados compreendiam informações básicas de clientes, oportunidades (tanto de novos contratos como renovações), recebimentos, entre outros.

Os próximos subcapítulos contêm dados que foram recolhidos do CRM durante setembro e dezembro de 2013 e têm como objetivo demonstrar a análise de dados que o Vtiger possibilitou. Conforme já foi referido, devido a questões de privacidade o verdadeiro nome dos DC não será utilizado.

### 7.1 Utilização do CRM por parte dos utilizadores

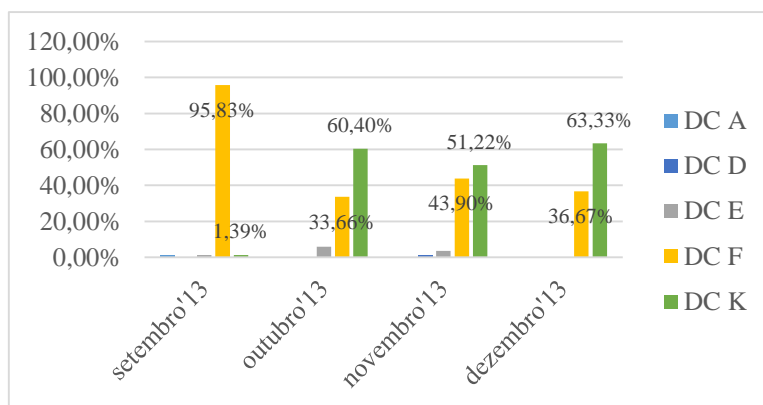
O perfil que está afeto aos DC tem onze utilizadores associados, sete dos quais estão afetos ao Departamento Comercial. Esses DC estão identificados doravante como DC A, DC B, até ao DC G. Apesar de utilizarem o CRM, os outros três utilizadores com o perfil de vendedor (DC H, DC I e DC J) não estão afetos ao Departamento Comercial e não estão incluídos nas análises efetuadas neste capítulo de avaliação.

No final de julho de 2013 o DC G abandonou a empresa e durante o mês de setembro o DC K entrou para o Departamento Comercial. Apesar de não lhe terem sido atribuídas renovações nos meses de setembro a dezembro de 2013, o DC K teve formação em CRM e começou prontamente a utilizar o sistema para criação de registos relacionados com prospeção de novos clientes.

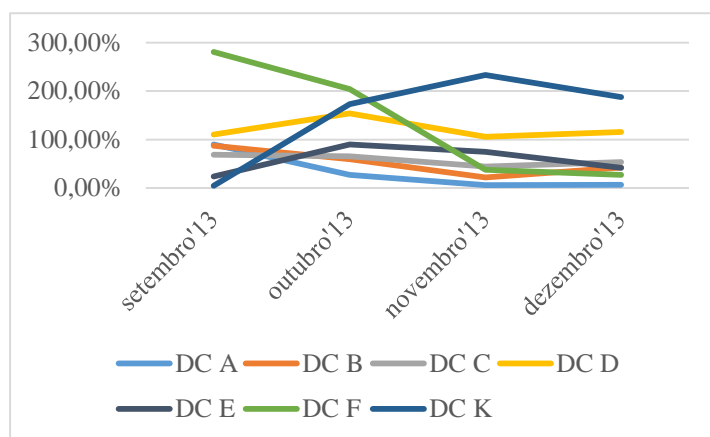
Devido à aproximação de férias e de se tratar de um período de menor faturação, foi estabelecido um período de adaptação de dois meses após o *go live* que teve lugar a 1 de julho de 2013. Passados dois meses, a 1 de setembro de 2013 mais, a exigência aumentou e todos os colaboradores começaram a desempenhar as suas funções no CRM (ver no ANEXO F as interfaces dos módulos usados pelos DC).

Apesar de não ser exigida a utilização de todos os módulos e funcionalidades disponíveis, a ideia transmitida é que todos os utilizadores devem aproveitar ao máximo a utilização do Vtiger. Um exemplo são os eventos do módulo de agenda. Apesar de não ser de utilização obrigatória, os DC são aconselhados a manter um registo de agenda no CRM. A Figura 9 mostra a utilização do referido módulo.

Como podemos deduzir pelo gráfico da Figura 9, existiam DC que não usavam o módulo de agenda, pois não aparecem na legenda – caso dos DC B e C. Também é possível perceber que em setembro de 2013 o DC F é que mais utilizava a agenda, com 95,85% dos registros criados nesse mês. Com a entrada do DC K no departamento, a totalidade dos eventos criados ficou repartida entre os DC F e K nos três últimos meses de 2013.



**Figura 9 – Utilização do módulo de agenda em percentagem mensal. Fonte: Dados retirados do CRM da Medilogics.**



**Figura 10 – Percentagem do valor de novas oportunidades de negócio em função do objetivo mensal. Fonte: Dados retirados do CRM da Medilogics.**

As oportunidades representam um módulo de utilização obrigatória. Quando se trata de uma oportunidade de renovação, os DC têm que a fechar. Quando surge uma nova oportunidade de negócio (novo cliente, *cross-sell* ou *upsell*), os DC têm que criar o registro. Existe ainda um objetivo mensal individual relativo a estas novas oportunidades de negócio e que tem como base a informação registada no CRM pelos DC. O gráfico da Figura 10 representa a percentagem do valor de novas oportunidades de negócio em função do objetivo mensal.

Analisando o gráfico da Figura 10 é possível afirmar que não existe nenhuma tendência clara. O DC F, em setembro de 2013, esteve envolvido em novas oportunidades de negócio que representavam três vezes o objetivo mensal. O DC D cumpriu o objetivo todos os meses. O DC K que entrou na empresa durante setembro de 2013, no mês a seguir já estava a cumprir o objetivo traçado.

## 7.2 Renovações pendentes

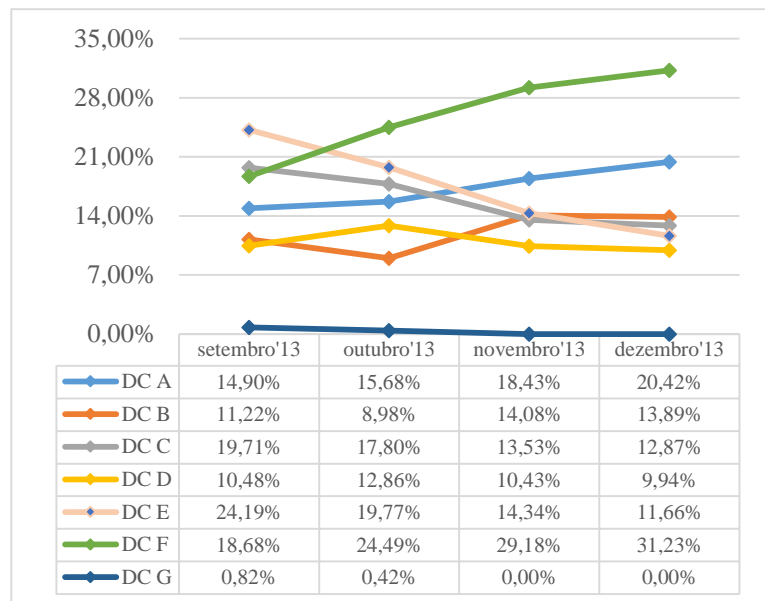
As renovações pendentes são aquelas que são atribuídas em meses anteriores e cuja renovação ainda não foi efetuada. Por exemplo, uma renovação que tenha sido entregue e atribuída a 30 de maio deverá ser renovada durante junho. Caso a renovação não tenha sido efetuada e o contrato ainda esteja por renovar em julho, esta será considerada (renovação) pendente até que o contrato seja renovado ou cancelado.

A Figura 11 ilustra uma análise aos contratos pendentes. Neste caso trata-se da percentagem do valor de contratos pendentes por DC.

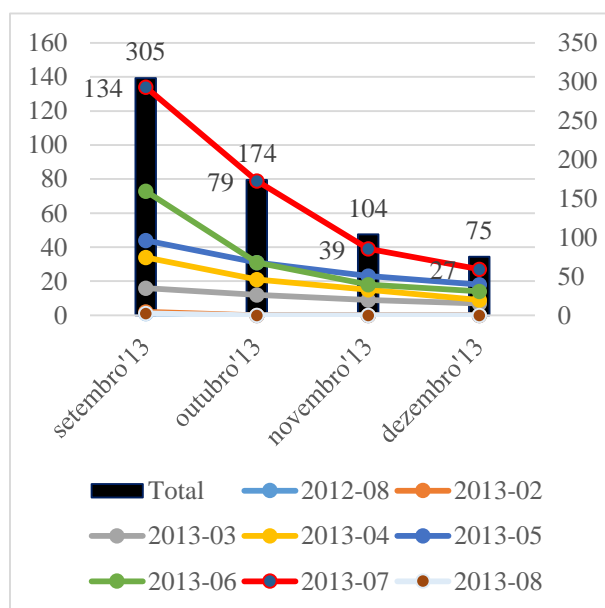
Em setembro de 2013 o DC E tinha quase 25% do total do valor das renovações pendentes departamento, tendo conseguido baixar esse valor para perto dos 12% em dezembro. O DC D foi aquele que mais estável se mostrou uma vez que nos 4 meses em análise teve sempre entre 10 a 13% do valor de contratos por renovar do departamento.

O DG G deixou de exercer funções e as renovações que tinha para efetuar foram distribuídas pelos outros colegas durante os meses de setembro e outubro, razão pela qual em novembro já não tinha qualquer renovação pendente atribuída.

A implementação do CRM na Medilogics também possibilitou uma análise mais objetiva à carteira de clientes tanto dos DC, como do departamento em geral.



**Figura 11 – Percentagem do valor de contratos pendentes por DC. Fonte: Dados retirados do CRM da Medilogics.**



**Figura 12 – Número de renovações pendentes em cada mês, por mês e ano de atribuição. Fonte: Dados retirados do CRM da Medilogics.**

O gráfico representado na Figura 12 contém as renovações pendentes que os DC e que tinham sido atribuídas de agosto de 2012 a agosto de 2013. Através do gráfico é possível deduzir que, por exemplo, as renovações atribuídas em novembro de 2012 já estavam todas regularizadas, dado que essa série não se encontra no gráfico. Da mesma forma é possível visualizar que, de mês para mês, o número de renovações pendentes diminui.

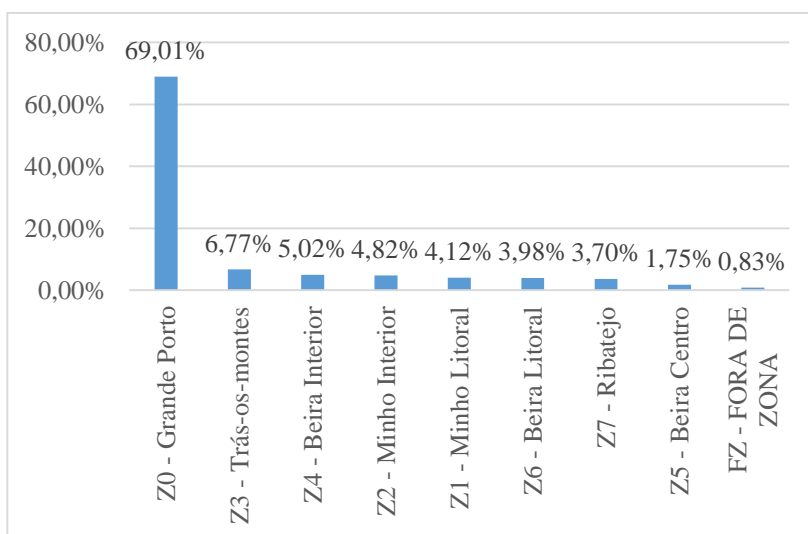
Por exemplo, em setembro de 2013 existiam 305 renovações pendentes (ver série “Total” no eixo secundário) que tinham sido atribuídas entre agosto de 2012 e 2013. Passados quatro meses, em dezembro, já só haviam 75 renovações a pertencer a esse período de atribuição. Esta evolução reflete uma indicação comercial onde foi solicitado aos DC que reduzissem ao máximo o número de renovações pendentes.

É importante referir que no gráfico da Figura 12 não foram consideradas as renovações que foram atribuídas aos DC em setembro, outubro e novembro de 2013. Convém ainda referir que as renovações que deveriam ser atribuídas em agosto de 2013 foram atribuídas no mês anterior.

### 7.3 Renovações atribuídas no mês

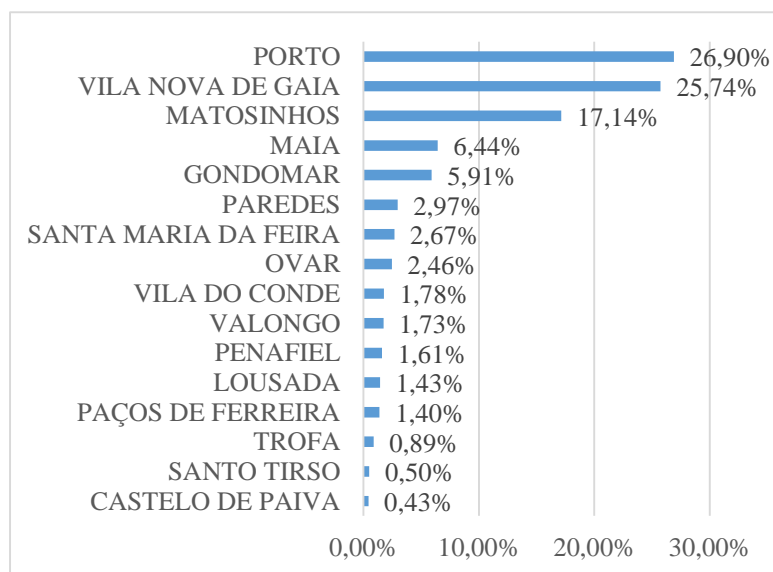
Após efetuada a atribuição das renovações, os DC fazem uma análise geográfica e de valor. É importante referir que todas as oportunidades têm um concelho associado. A zona à qual está associada a oportunidade depende do concelho em que a mesma se insere, sendo que todos os concelhos têm uma zona atribuída.

Em termos departamentais, as renovações de setembro de 2013 estavam distribuídas entre várias zonas conforme ilustra o gráfico da Figura 13.



**Figura 13 – Percentagem do total do valor de renovações atribuídas em setembro de 2013 por zona. Fonte: Dados retirados do CRM da Medilogics.**

Como é possível visualizar, a zona do Grande Porto (Z0) é aquela que tem mais valor para a Medilogics, contabilizando mais de dois terços do valor das renovações atribuídas em setembro.



**Figura 14 – Percentagem do valor total de renovações atribuídas em setembro na Zona do Grande Porto (Z0). Fonte: Dados retirados do CRM da Medilogics.**

O gráfico da Figura 14 permite analisar detalhadamente e em percentagem como estão distribuídos os 69,01% dos valores de renovações atribuídos em setembro por concelho na zona do Grande Porto (Z0).

Conforme é possível verificar no gráfico representado na Figura 14, o valor das renovações atribuídas aos DC em setembro estava mais concentrado no Porto e em Vila Nova de Gaia, sendo que estes dois concelhos juntos representam mais de 50% do valor da zona do Grande Porto (Z0).

### 7.4 Cross-sell, upsell e prospeção de novos clientes

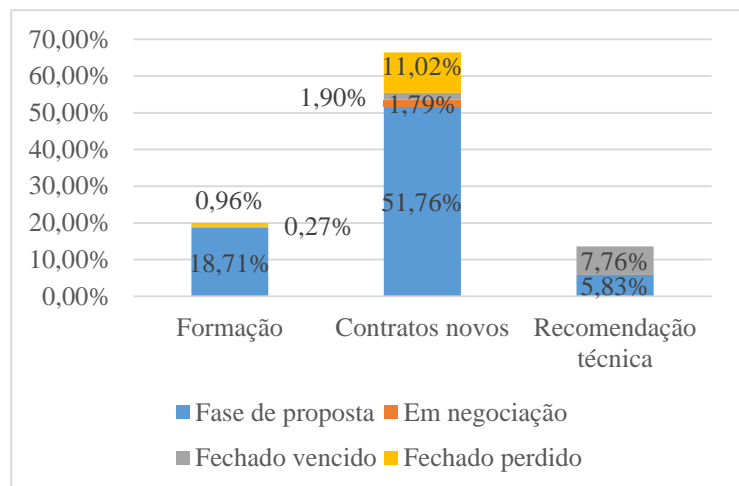
Conforme já foi referido no resumo e descrição detalhada do problema, a procura de novas oportunidades de negócio além das renovações é uma das medidas para inverter o decréscimo no volume de negócios que se vem a verificar nos últimos exercícios contabilísticos. Apesar de sempre ter existido indicação por parte da Direção Comercial na pesquisa de novas oportunidades de negócio, nunca foi possível quantificar e analisar o trabalho que estava a ser efetuado neste sentido.

A implementação do CRM veio colmatar essa lacuna e passou não só a ser possível ver e analisar em tempo real as novas oportunidades ganhas, como também passou a ser possível analisar e quantificar os esforços envidados no sentido de aumentar a contratualização destas novas oportunidades de negócio. O gráfico da Figura 15 permite analisar o rendimento do Departamento Comercial em termos de *cross-sell*, *upsell* e prospeção de novos clientes.

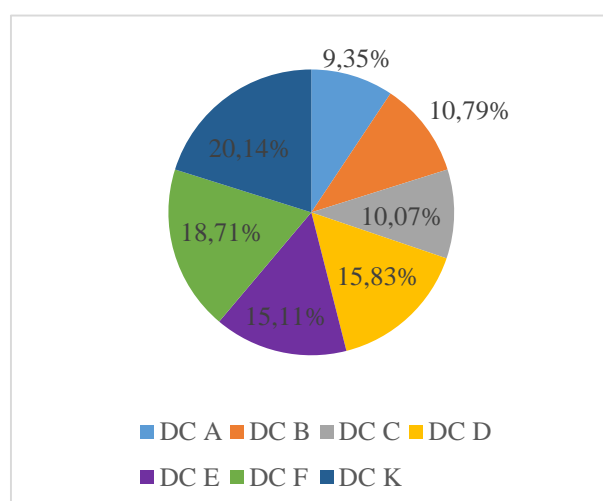
Como é possível verificar, são as oportunidades “Contratos novos” que maior impacto têm nas oportunidades que não são de renovação. Esta categoria compreende os contratos de SST apresentados a *prospects*, independentemente do estágio de vendas. A 31 de outubro de 2013, as propostas de contratos novos em aberto representavam mais de metade do valor de novas oportunidades de negócio.

Analisando a prospeção de novos clientes em valor e considerando todos os estágios de vendas (coluna do meio do gráfico da Figura 15), é possível afirmar que 1,90% dos 66,46% correspondentes foram fechado com sucesso, o que representa uma taxa de concretização bastante baixa.

As recomendações técnicas (coluna da direita do gráfico da Figura 15) apresentam um comportamento diferente uma vez que mais de metade das propostas efetuadas são fechadas com sucesso.



**Figura 15 – Percentagem do valor de novas oportunidades por tipo (formação, contratos novos e recomendações técnicas) e por estágio de vendas no mês de outubro de 2013. Fonte: Dados retirados do CRM da Medilogics.**



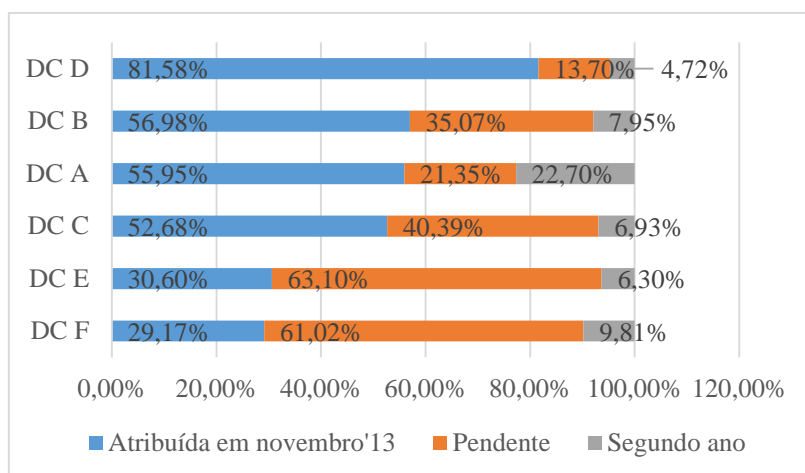
**Figura 16 – Percentagem do número de novas oportunidades de negócio em outubro de 2013 por DC. Fonte: Dados retirados do CRM da Medilogics.**

Após analisado o Departamento Comercial de uma forma global, o gráfico da Figura 16 permite analisar a contribuição individual de cada DC nos esforços de *cross-sell*, *upsell* e prospeção de novos clientes.

Analisando o gráfico é possível identificar três patamares distintos. Um grupo composto pelos DC A, B e C, e que contabilizam individualmente cerca de 10% das novas oportunidades de negócio. Existe também um segundo grupo um pouco mais ativo que é composto pelos DC D e E e que representam 15% das novas propostas cada um. Por fim existe um terceiro grupo que é o que mais propostas de novo faz e que é composto pelos DC F e K, cuja contribuição individual é de aproximadamente 20%.

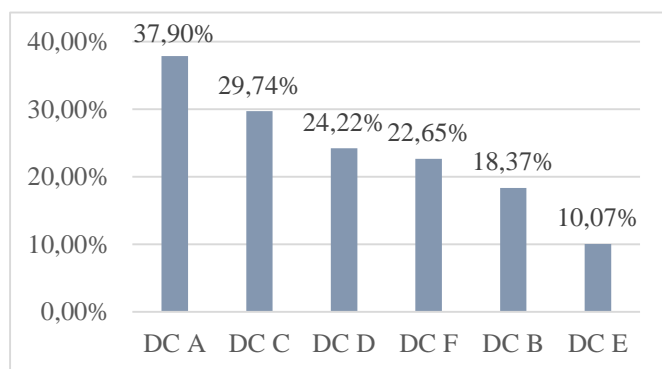
## 7.5 Recebimentos

Os recebimentos representam o valor efetivamente recebido por cada DC, e este pode ser diferente da faturação, como acontece no caso dos pagamentos às prestações. As comissões de vendas dos DC estão associadas aos recebimentos que efetivamente conseguem e este é o indicador mais importante. O gráfico da Figura 17 mostra a percentagem do valor das renovações por DC no mês de novembro de 2013.



**Figura 17 – Recebimentos de renovações em novembro de 2013 em percentagem do total por DC. Fonte: Dados retirados do CRM da Medilogics.**

É importante esclarecer que as renovações atribuídas em novembro de 2013 correspondem às renovações que foram entregues em final de outubro e que deveriam ser renovadas em novembro. Assim é possível confirmar pelo gráfico acima que os DC D, B, A e C é que conseguiram efetuar uma maior percentagem de recebimentos de renovações que foram entregues no próprio mês. Os restantes DC acabaram por resolver mais contratos que estavam pendentes.



**Figura 18 – Percentagem do valor de contratos renovados em novembro de 2013 em função da atribuição do próprio mês. Fonte: Dados retirados do CRM da Medilogics.**

No entanto esta leitura deve ser complementada com uma análise ao gráfico da Figura 18 que representa a percentagem do valor de renovações em função do que foi atribuído no próprio mês.

Comparando a Figura 17 e Figura 18 é possível fazer uma análise mais objetiva. Se por um lado parecia que o DC D tinha tido uma ótima performance (81,58% dos valores renovados tinham sido atribuídos no próprio mês), por outro lado é possível ver que ele só conseguiu renovar 24,22% daquilo que lhe tinha sido atribuído.

## 8 Conclusão

Esta dissertação teve como objetivo contribuir para a compreensão sobre a implementação de um sistema de CRM numa empresa prestadora de serviços de SST. Esta solução surgiu como resposta a um problema inicial que era o decréscimo no volume de negócios e número de clientes ativos.

Enquanto prestadora de serviços de SST, a Medilogics estava inserida num setor de concorrência extrema onde os clientes valorizam serviços *low cost*. Quando o presente estudo foi iniciado, a empresa tinha algumas ineficiências, nomeadamente: falta de processos que tornassem a prospeção de novos clientes mais eficiente; falta de mecanismos e sistemas eficazes que permitissem registar e controlar desempenho dos colaboradores do Departamento Comercial; e de tecnologias operacionais e analíticas que conferissem ao Departamento Comercial uma solução fiável e eficiente.

Sob o ponto de vista da investigação é possível legitimar o sucesso da mesma, tendo em conta que os objetivos iniciais foram cumpridos. Foi possível compreender que mudanças organizacionais e que processos deveriam ser instituídos e redefinidos na empresa, quais as necessidades dos diversos *stakeholders* e importância relativa de determinadas funcionalidades na implementação do sistema de CRM, e com base nesses dados foi selecionado e implementado o *software* de CRM adequado. Foram também avaliados dados decorrentes da implementação do sistema de CRM, que para a empresa representa uma fonte de informação para auxiliar a tomada de decisão.

### 8.1 Principais contribuições

Este projeto permitiu à Medilogics ter um sistema que o Departamento Comercial pudesse utilizar numa base diária, o que se verificou após o *go live* do *software*. Inicialmente, as renovações e novos contratos efetuados eram entregues à Secretária de Vendas para que esta os inserisse na sua base de dados. Essa base de dados em Access só era acessível pela Secretária de Vendas e se algum colaborador necessitasse de informações, tinha que lhe solicitar essa mesma informação. Adicionalmente a informação inserida por contrato era reduzida e continha apenas o n.º e nome de cliente, valor total do contrato e cancelho.

Ainda à data do início do estudo, o volume de negócios relativo à aquisição de novos clientes, *cross-sell* e *upsell* era insatisfatória e insuficiente. Não havia um sistema capaz: de permitir aos DC gerir o seu trabalho de prospeção de uma forma prática e eficaz; de registar os avanços obtidos em cada *prospect*; de indicar valores relativos a cada oportunidade; de especificar o serviço relativo a cada oportunidade (medicina no trabalho, segurança no trabalho, formação ou recomendação técnica). Como tal, estes eram dados que não existiam, o que resultava em tomadas de decisão sem o necessário suporte de informação.

Com a implementação do *software* de CRM, o Vtiger, foi alterado o paradigma de falta de informação para sustentar tomada de decisão e ausência de ferramenta de trabalho diária no Departamento Comercial. Poucos meses após o *go live*, a informação relativa a renovações pendentes já estava disponível, assim como a visualização de renovações atribuídas por mês (entre outras). Passou também a ser possível registar e analisar os esforços individuais e departamentais para adquirir novos clientes, assim como de oportunidades de *cross-sell* e *upsell*. Consequentemente passou também a ser possível analisar a performance comercial.

## 8.2 Limitações

A revisão bibliográfica permitiu identificar nove modelos distintos de implementação de sistemas de CRM. Uns modelos apoiam-se mais em estratégia e marketing (Lindgreen, 2004; Payne e Frow, 2006), enquanto outros apoiam-se mais numa vertente tecnológica e de informação (Chalmers, 2006; Curry e Kkolou, 2004; Peelen et al., 2009). Não foi então possível identificar um modelo que satisfizesse por completo as pretensões do projeto e do estudo. O modelo sugerido por Peelen et al. (2009) foi o que mais se aproximou da visão da empresa, tendo sido por isso o escolhido. No entanto este modelo não contempla a gestão da mudança.

Além da inexistência de um modelo que pudesse ser seguido na íntegra, a outra e principal limitação está relacionada com o reduzido período de avaliação. Uma vez que o *software* de CRM começou a ser utilizado a 1 de julho de 2013 tendo sido concedidos dois meses de adaptação, os resultados disponíveis de setembro a dezembro de 2013 não permitem a realização de uma análise do impacto da implementação do sistema de CRM na evolução do volume de negócios e carteira de clientes. Desta forma não é possível concluir o processo de investigação-ação participativa e saber se a solução foi encontrada ou não, conforme sugere o diagrama da Figura 3.

## 8.3 Trabalho futuro

Como consequência do reduzido espaço de tempo em que o projeto e investigação decorreram, sugere-se que a 1 de setembro de 2014 seja feita uma análise anual não só ao volume de negócios, mas também às oportunidades que foram ganhas e perdidas. A partir dessa data será também possível fazer uma comparação com períodos homólogos e, com base nesses dados, fazer uma análise comparativa à performance comercial e definir objetivos.

Para fazer essa análise e avaliação, sugere-se a utilização da ferramenta “*Balanced Scorecard*” aplicada a sistemas de CRM, como referido por (Kimiloglu & Zarali, 2009).

Sob o ponto de vista académico, seria interessante implementar o mesmo sistema noutras empresas que também prestem serviços de Saúde e Segurança no Trabalho, recorrendo à mesma metodologia descrita nesta dissertação. Assim, seria possível validar a implementação deste sistema de CRM em empresas que prestem serviços de SST.



## Referências

- Ata, U. Z., & Toker, A. (2012). The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(6), 497-507. doi: 10.1108/08858621211251497
- Bosio, C., Graffigna, G., & Scaratti, G. (2012). Knowing, learning and acting in health care organizations and services: Challenges and opportunities for qualitative research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(3), 256-274. doi: 10.1108/17465641211279743
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 155-166.
- Bryman, A. (1989). *Research Methods And Organization Studies*: Routledge.
- Buettgen, A., Richardson, J., Beckham, K., Richardson, K., Ward, M., & Riemer, M. (2012). We did it together: a participatory action research study on poverty and disability. *Disability & Society*, 27(5), 603-616. doi: 10.1080/09687599.2012.669106
- Buttle, F. (2012). *Customer Relationship Management*: Taylor & Francis.
- Chalmers, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of Systems and Software*, 79(7), 1015-1024. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jss.2005.10.018>
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688. doi: 10.1108/14637150310496758
- Chen, J.-S., Yen, H. J. R., Li, E. Y., & Ching, R. K. H. (2009). Measuring CRM effectiveness: construct development, validation and application of a process-oriented model. *Total Quality Management*, 20(3), 283-299.
- Clark, P. A. (1972). *Action Research and Organisational Change*. London: Harper and Row.
- Cottrill, K. (2002). Missing Links. *Traffic World*, 266(29), 14.
- Crosby, L. A. (2002). Exploding some myths about customer relationship management. *Managing Service Quality*, 12(5), 271-277. doi: 10.1108/09604520210442056
- Curry, A., & Kkolou, E. (2004). Evaluating CRM to contribute to TQM improvement – a cross-case comparison. *The TQM Magazine*, 16(5), 314-324. doi: 10.1108/09544780410551241
- Draper, R. J., Adair, M., Broomhead, P., Gray, S., Grierson, S., Hendrickson, S., Jensen, A., Nokes, J., Shumway, S., Siebert, D. & Wright, G. (2011). Seeking renewal, finding community: participatory action research in teacher education. *Teacher Development*, 15(1), 1-18. doi: 10.1080/13664530.2011.555221
- Foss, B., Stone, M., & Ekinci, Y. (2008). What makes for CRM system success — Or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), 68-78. doi: 10.1057/dbm.2008.5
- Frow, P., & Payne, A. (2009). Customer relationship management: a strategic perspective. *Journal of Business Market Management*, 3(1), 7-27.
- Frow, P., Payne, A., Wilkinson, I. F., & Young, L. (2011). Customer management and CRM: addressing the dark side. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 79-89. doi: 10.1108/08876041111119804
- Gozzoli, C., & Frascaroli, D. (2012). Managing participatory action research in a health-care service experiencing conflicts. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(3), 275-289. doi: 10.1108/17465641211279752
- Greenberg, P. (2001). *CRM at the speed of light: Capturing and keeping customers in Internet real time*: McGraw-Hill Professional.

- Jenkinson, A., & Jacobs, M. (2002). Session 5: Developing a CRM Strategy The IDM Guide to CRM Mastery. United Kingdom: Institute of Direct Marketing. Retirado de <http://www.mycustomer.com/files/siftmedia-mycustomer/idm-009.pdf>.
- Kale, S. H. (2004). CRM Failure and the Seven Deadly Sins. *Marketing Management*, 13(5), 42-46.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004a). cover story How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives. *Financial Executive*, 20(2), 40-45.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004b). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*: Harvard Business Press.
- Kimiloglu, H., & Zarali, H. (2009). What signifies success in e-CRM? *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), 246-267. doi: 10.1108/02634500910945011
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. (Millennium edition): New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Light, B. (2003). CRM packaged software: a study of organisational experiences. *Business Process Management Journal*, 9(5), 603-616.
- Lindgreen, A. (2004). The design, implementation and monitoring of a CRM programme: a case study. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(2), 160-186. doi: 10.1108/02634500410525841
- Mackenzie, J., Tan, P.-L., Hoverman, S., & Baldwin, C. (2012). The value and limitations of Participatory Action Research methodology. *Journal of Hydrology*, 474(0), 11-21. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jhydrol.2012.09.008>
- McGrath, H., & O'Toole, T. (2012). Critical issues in research design in action research in an SME development context. *European Journal of Training and Development*, 36(5), 508-526. doi: 10.1108/03090591211232075
- Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Brown, S. W. (2005). Choosing among alternative service delivery modes: an investigation of customer trial of self-service technologies. *Journal of Marketing*, 69(2), 61-83.
- Mithas, S., Krishnan, M. S., & Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(4), 201-209.
- Mukerjee, K. (2013). Strategizing for CRM to leverage its benefits. *Business Strategy Series*, 14(4), 118-122. doi: 10.1108/BSS-11-2011-0028
- Newell, F. (2003). *Why CRM Doesn't Work: How to Win by Letting Customers Manage the Relationship*: Kogan Page.
- Newell, F., & Godin, S. (2010). *Why CRM Doesn't Work: How to Win by Letting Customers Manage the Relationship*: Wiley.
- Nguyen, B., & Mutum, D. S. (2012). A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*, 18(3), 400-419. doi: 10.1108/14637151211232614
- Osarenkhoe, A., & Bennani, A.-E. (2007). An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy. *Business Process Management Journal*, 13(1), 139-164. doi: 10.1108/14637150710721177
- Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*: Butterworth-Heinemann.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 167-176.
- Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer relationship management: from strategy to implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1-2), 135-168.

- Peelen, E., van Montfort, K., Beltman, R., & Klerkx, A. (2009). An empirical study into the foundations of CRM success. *Journal of Strategic Marketing*, 17(6), 453-471. doi: 10.1080/09652540903371695
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*, 41(3), 293-305.
- Rolfesen, M., Ingvaldsen, J., & Hatling, M. (2012). Graphical profiling of team working through participatory research. *Team Performance Management*, 18(1), 27-40. doi: 10.1108/13527591211207699
- Royal, C., & O'Donnell, L. (2008). Differentiation in financial markets: the human capital approach. *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 668-683. doi: 10.1108/14691930810913212
- Sales, A., Traver, J. A., & García, R. (2011). Action research as a school-based strategy in intercultural professional development for teachers. *Teaching and Teacher Education*, 27(5), 911-919. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2011.03.002>
- Shum, P., Bove, L., & Auh, S. (2008). Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation. *European Journal of Marketing*, 42(11), 1346-1371. doi: 10.1108/03090560810903709
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *The Journal of Marketing*, 168-179.
- Thakur, R., Summey, J. H., & Balasubramanian, S. K. (2006). CRM as strategy: Avoiding the pitfall of tactics. *Marketing Management Journal*, 16(2), 147-154.
- Urbanskienė, R., Žostautienė, D., & Chreptavičienė, V. (2008). The model of creation of customer relationship management (CRM) system. *The Economic Conditions of Enterprise Functioning*, 3(58), 51-59.
- Walter, M. (2009). Participatory action research. *Social Research Methods*, 2nd ed., M. Walter, ed., Oxford University Press, Australia, 21.
- Winer, R. S. (2001). Customer relationship management: a framework, research directions, and the future. *Haas School of Business*.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475-489. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.006>



## **Websites consultados**

- DestinationCRM.com. (2010). What Is CRM? Consultado em: 26-01-2013, de <http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/What-Is-CRM-46033.aspx>
- Greenberg, P. (2003). A Commonwealth of Self-Interest. Consultado em: 27-01-2013, de <http://www.destinationcrm.com/Articles/Older-Articles/Straight-Talk/A-Commonwealth-of-Self-Interest-44790.aspx>
- Zoho). What is CRM? Consultado em: 26-01-2013, de <http://www.zoho.com/crm/what-is-crm.html>



## ANEXO A – Descrição de serviços prestados pela Medilogics

Tabela I – Quadro resumo dos serviços prestados pela Medilogics.

Saúde no Trabalho	Segurança no Trabalho	Recomendação técnica	Formação
Opção 1: Clínica	Opção 1: HST A	Compreende um conjunto de serviços técnicos (exemplos: avaliação de ruído, de monóxido de carbono, de iluminância, medidas de autoproteção, análise estatística de acidentes de trabalho)	Compreende um conjunto módulos de ações de formação (exemplos: evacuação de instalações, segurança e higiene na construção civil, organização da segurança, nutrição e dietética, segurança contra incêndios)
Opção 2: Unidades móveis	Opção 2: HST B		
Opção 3: Instalações do cliente	Opção 3: HS		

Relativamente aos serviços de Saúde no Trabalho, a diferença entre as três opções prende-se com o local da prestação dos serviços.

Relativamente aos serviços de Segurança no Trabalho a diferença reside na complexidade dos serviços. A opção HST A representa a opção mais básica e cujo preço é mais baixo, enquanto a opção HS é a mais complexa e cujo preço é o mais elevado.

As recomendações técnicas são serviços de Segurança no Trabalho que têm como objetivo dar garantias adicionais aos clientes. Estes podem ser recomendados pelos técnicos de Segurança no Trabalho ou vendidos diretamente pelos DC sem que tenha havido uma recomendação prévia dos técnicos.

As formações também integram o portefólio de serviços da Medilogics, mas não se enquadram nem em serviços de Saúde no Trabalho, nem de Segurança no Trabalho.





## ANEXO B – Atividades executadas na metodologia de investigação

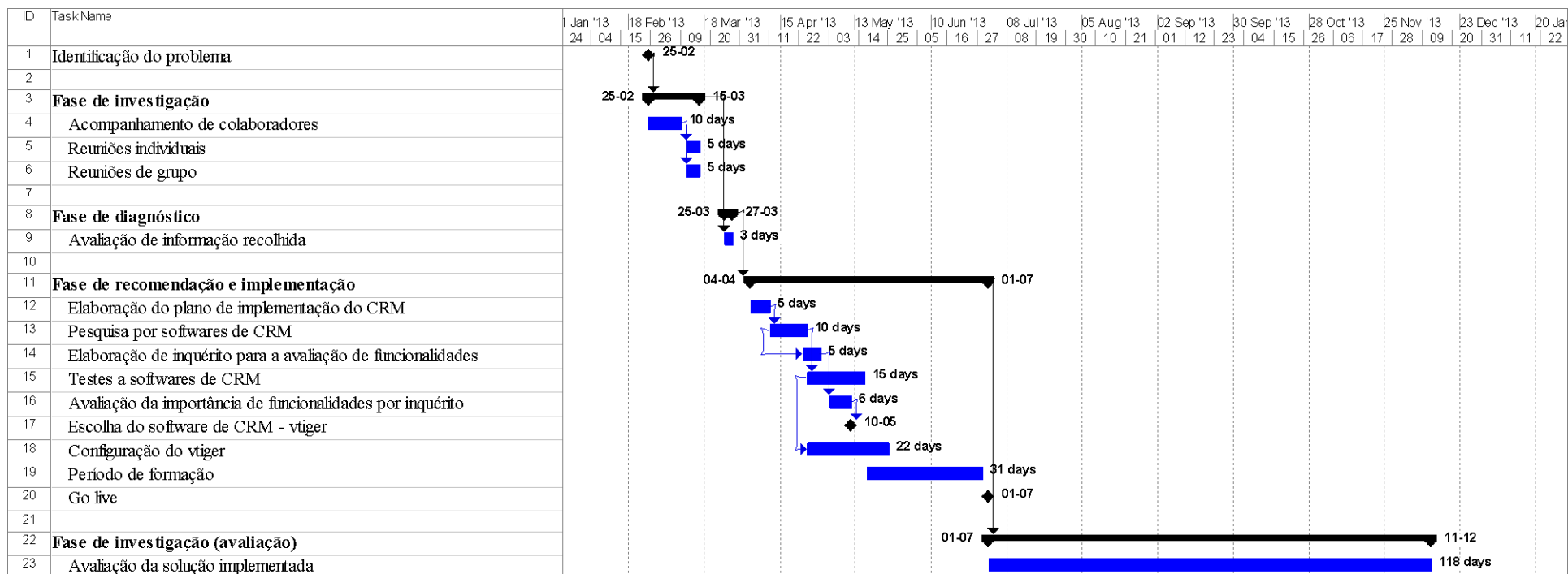



Figura I – Gráfico de Gantt com as fases e principais tarefas executadas no âmbito do projeto de investigação.



## ANEXO C – Inquérito preenchido pelos *stakeholders* do software de CRM

7/3/2014

Implementação de um sistema de CRM na Medilogics

**Implementação de um sistema de CRM na Medilogics**  Edit this form

No âmbito da elaboração da dissertação do Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, o presente inquérito tem como finalidade a identificação dos requisitos e funcionalidades que o sistema de CRM a implementar na Medilogics deve apresentar.


O sistema de CRM é um sistema de informação integrado que é utilizado para planear, calendarizar, e controlar as atividades de pré e pós-venda numa empresa. Um CRM abrange todos os aspetos no que diz respeito a lidar com prospects e clientes, incluindo a força de vendas, marketing, suporte técnico, e trabalho de campo. O principal objetivo do CRM é melhorar o lucro e crescimento a longo prazo através duma melhor compreensão do comportamento do cliente. O CRM visa proporcionar um feedback eficaz e melhorar a integração para avaliar melhor o retorno sobre o investimento (ROI) nessas áreas.

O universo alvo deste inquérito são os *stakeholders* do sistema de CRM a implementar na Medilogics. O presente inquérito está dividido em três páginas. Na primeira pretende-se obter dados pessoais e profissionais do colaborador. Na segunda página pretende-se que o colaborador avalie a importância de fatores e funcionalidades associadas ao sistema de CRM. Na terceira página pretende-se que o *stakeholder* exponha as suas expectativas e apresente as suas sugestões.

Os resultados obtidos com este inquérito destinam-se a fins profissionais e académicos, estando salvaguardado o anonimato dos participantes.

Agradeço, desde já, a colaboração neste estudo através do preenchimento do presente inquérito.

Continue »

Powered by  
 Google Forms

This content is neither created nor endorsed by Google.  
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

1/1

Figura II – Inquérito preenchido pelos *stakeholders* do CRM (parte 1).

Implementação de um sistema de CRM na Medilogics [Edit this form](#)

\* Required

### Dados sociodemográficos

**Idade \***

**Sexo \***

☐ Masculino

☐ Feminino

**Escolaridade \***

☐ Ensino básico

☐ Ensino secundário

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

### Dados profissionais

**Há quantos anos está na Medilogics? \***

☐ Menos de 2

☐ Entre 2 e 4

☐ Entre 5 e 7

☐ Mais de 8 anos

**Em que departamento se encontra? \***

☐ Departamento Comercial

☐ Departamento Informático

☐ Administração

**Qual a função que desempenha na Medilogics? \***

☐ Diretor do Departamento Comercial


☐ Comercial

☐ Secretária de Vendas

☐ Diretor do Departamento Informático

☐ Administração

Figura III – Inquérito preenchido pelos *stakeholders* do CRM (parte 2).

 Edit this form

## Implementação de um sistema de CRM na Medilogics

**\* Required**

### Identificação de requisitos para o sistema de CRM

Classifique, na escala de 1 a 6, a importância das seguintes funcionalidades e características que o sistema de CRM a implementar na Medilogics deve ter as apresentar.

Se não identificar em que medida determinado requisito poderá ser importante, escolha a última opção.

#### Analítico

Com esta secção pretende-se identificar a importância dos requisitos que irão permitir um enfoque na utilização de dados relacionados com clientes para fins táticos e/ou estratégicos.

**Quão importante considera a possibilidade de ter um sistema de CRM que permita criar relatórios personalizados? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de criar gráficos personalizados? \***

Por exemplo, gráfico com número de clientes por setor de atividade, ou oportunidades por tipo (renda, novo, formação, ou serviços técnicos).

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de ter um sistema de CRM que envie relatórios automaticamente com base em envios agendados? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante

**Figura IV – Inquérito preenchido pelos *stakeholders* do CRM (parte 3, pág. 1).**

☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de criar um relatório que mostre a variação nas renovações? Ou seja, a diferença entre o valor da renovação e do contrato anterior. \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de criar e definir métricas relevantes? \***

Por exemplo, número de oportunidades por tipo de negócio, número de oportunidades ganhas por origem da lead, ou número de propostas enviadas em determinado intervalo de tempo.

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a existência de uma página inicial que dê para personalizar com diversos gráficos e métricas? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de o sistema de CRM fazer projeções de vendas? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Operacional - Relacionado com Vendas e Marketing**

**Figura V – Inquérito preenchido pelos *stakeholders* do CRM (parte 3, pág. 2).**

Com esta secção pretende-se identificar a importância de requisitos relacionados com aspetos operacionais de vendas e marketing.

**Quão importante considera a possibilidade de importar leads em massa para o sistema de CRM? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de importar empresas (clientes e/ou prospects) em massa para o sistema de CRM? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de importar oportunidades (por exemplo, renovações) em massa para o sistema de CRM? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de personalizar o módulo de leads, associando, por exemplo, zonas de atuação aos mesmos? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de personalizar o estado e origem das leads? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância

**Figura VI – Inquérito preenchido pelos *stakeholders* do CRM (parte 3, pág. 3).**

- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a existência de um sistema de CRM que permita personalizar os estágios das vendas? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de associar empresas e oportunidades a contactos? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de associar contactos e oportunidades de vendas a empresas? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de associar o website de uma empresa/pessoa a um grupo (como, por exemplo, um contacto ou organização)? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante

**Figura VII – Inquérito preenchido pelos *stakeholders* do CRM (parte 3, pág. 4).**



☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de ter um sistema de CRM capaz de anexar propostas e associá-las a contactos, empresas, ou oportunidades? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de ter um sistema de CRM com uma funcionalidade de gerador de propostas? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de distinguir diferentes oportunidades de venda? \***

Ou seja, identificar se a oportunidade de venda diz respeito a uma renovação, contrato novo, serviços técnicos, ou formação.

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de ter um sistema de CRM que permita ver as oportunidades que tem aberto? \***

Por exemplo, visualizar quais as oportunidades de venda que não estão fechadas e correspondem a determinado estágio de vendas.

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Figura VIII – Inquérito preenchido pelos *stakeholders* do CRM (parte 3, pág. 5).**

**Quão importante considera a possibilidade de ver quais as renovações que estão pendentes? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de visualizar as oportunidades de renovação por zona e/ou concelho? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de ver todo o histórico de interação de determinado contacto ou empresa? \***

Por exemplo, ver todas as várias oportunidades ou tarefas relacionadas com determinado contacto ou empresa.

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de enviar emails personalizados relativos a uma campanha de forma automática? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de ter no sistema de CRM uma funcionalidade que mostre num mapa o local de uma organização ou contacto? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante

**Figura IX – Inquérito preenchido pelos stakeholders do CRM (parte 3, pág. 6).**

- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a integração de email no sistema de CRM para mais fácil receção e envio de mensagens? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de exportar informações de contactos e/ou empresas para preencher cabeçalhos de cartas? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

## **Operacional - Relacionado com Agendamento**

Com esta secção pretende-se identificar a importância de requisitos relacionados com funcionalidades de agenda.

**Quão importante considera a possibilidade de criar e gerir uma lista de tarefas a partir do sistema de CRM? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de criar e gerir eventos (chamadas e reuniões) a partir do sistema de CRM? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante

**Figura X – Inquérito preenchido pelos stakeholders do CRM (parte 3, pág. 7).**

- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de partilhar eventos com outros utilizadores e contactos? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera ligar tarefas e eventos a certos grupos (como, por exemplo, leads, oportunidades e contactos)? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera ter um sistema de CRM que permita a integração de um calendário para melhor ver os compromissos? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de receber alertas através de email quando tiver uma tarefa com prazo limite a aproxima? \***

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Figura XI – Inquérito preenchido pelos stakeholders do CRM (parte 3, pág. 8).**

## Outras características do sistema

Com esta secção pretende-se avaliar a importância de certos fatores e características do sistema que não se enquadra noutras secções.

### Quão importante considera o fator preço na escolha do sistema de CRM? \*

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

### Quão importante considera a possibilidade de o sistema de CRM ser acessível externamente? \*

Ou seja, o utilizador não precisa de estar ligado à rede da Medilogics para aceder ao sistema de CRM.

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

### Quão importante considera ter um sistema de CRM que seja acessível através dum dispositivo móvel? \*

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante
- ☐ 7 - Não tenho opinião formada

### Quão importante considera a possibilidade de o sistema de CRM sincronizar com Google Apps? \*

Ou seja, ser possível sincronizar informação entre módulos de agenda e email (por exemplo) dos dois sistemas.

- ☐ 1 - Não tem qualquer importância
- ☐ 2 - Muito pouco importante
- ☐ 3 - Pouco importante
- ☐ 4 - Importante
- ☐ 5 - Muito importante
- ☐ 6 - Absolutamente importante

**Figura XII – Inquérito preenchido pelos *stakeholders* do CRM (parte 3, pág. 9).**

☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a sincronização do sistema de CRM com o CGM? \***

☐ 1 - Não tem qualquer importância

☐ 2 - Muito pouco importante

☐ 3 - Pouco importante

☐ 4 - Importante

☐ 5 - Muito importante

☐ 6 - Absolutamente importante

☐ 7 - Não tenho opinião formada

**Quão importante considera a possibilidade de ligar perfis ou páginas de redes sociais (tipo Facebook ou Twitter) a contactos e/ou organizações? \***

☐ 1 - Não tem qualquer importância

☐ 2 - Muito pouco importante

☐ 3 - Pouco importante


☐ 4 - Importante

☐ 5 - Muito importante

☐ 6 - Absolutamente importante

☐ 7 - Não tenho opinião formada

---

Powered by  Google Forms

This content is neither created nor endorsed by Google.  
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

**Figura XIII – Inquérito preenchido pelos *stakeholders* do CRM (parte 3, pág. 10).**

**Implementação de um sistema de CRM na Medilogics** [Edit this form](#)

**\* Required**

**Sugestões \***  
Escreva aqui as suas sugestões relativamente ao sistema de CRM a implementar. Se não tiver qualquer sugestão, indique-o na caixa abaixo.

**Na escala de 1 a 10, quais as suas expetativas sobre o sistema de CRM? \***


1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada optimista ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito optimista

**Qual a sua opinião sobre a implementação de um sistema de CRM na Medilogics? \***  
Tendo em conta a visão de CRM partilhada, os benefícios identificados na implementação e utilização de um sistema de CRM, escreva aqui a sua opinião de forma a suportar as suas expetativas.

[« Back](#) [Submit](#)

Never submit passwords through Google Forms.

Powered by  Google Forms


This content is neither created nor endorsed by Google.  
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

**Figura XIV – Inquérito preenchido pelos *stakeholders* do CRM (parte 4).**





## ANEXO D – Módulos do Vtiger utilizados e alterados

 **Settings > Module Manager**  
Manage module behavior inside vtiger CRM

---


Standard Modules	Custom Modules		
Organizations			
Assets			
Calendar			
Campaigns			
Contact			
CustomerPortal			
Dashboard			
Documents			
Email			
FAQ			
FieldFormulas			
Trouble Tickets			
Home			
Invoice			
Lead			
ModComments			
ModTracker			
PBX Manager			
Our Sites			
Opportunities			
Price Books			
Product			
Project			
ProjectMilestone			
ProjectTask			
Purchase Order			
Quote			
RecycleBin			
Reports			
RSS			
Sales Order			
ServiceContracts			
Services			
SMSNotifier			
Todtip			
Vendors			
VtigerBackup			
Webforms			
Webmail			

[\[Scroll to Top\]](#)

Figura XV – Identificação dos módulos utilizados que foram alvo de alterações.



ANEXO E – Workflows criados no Vtiger



Settings > Workflow > Edit Task

Edit an existing task or create a new one

Summary

SaveCancel

\* Task Title

Envia email em data especificada para contactar lead

Parent Workflow

Envia email na data especificada

Status

Active

☐ Execute the task after some delay

Task Operations

\* Recipient

,\$(assigned\_user\_id : (Users) email1)

Select Option...

CC

Select Option...

BCC

Select Option...

\* Subject

Contactar lead  
Select Option...

Select Option...

Select Select Meta Variables

NOTE: You should have Workflow cron script configured.

Message:

Definiu **\$cf\_644** como sendo a data para contactar a seguinte lead:  
Contacto: **\$salutationtype \$lastname**  
Empresa: **\$company**  
Telefone: **\$phone**  
Telemovel: **\$mobile**  
Email: **\$email**  
  
\$description  
  
\$(general : (\_\_VtigerMeta\_\_) crmdetailviewurl)  
  
Bom trabalho!

Figura XVI – Workflow: “Envia email na data especificada”.

XXI



## Settings > Workflow > Edit Task

Edit an existing task or create a new one

<b>Summary</b>		<b>Save</b> <b>Cancel</b>
* Task Title	Envia email	
Parent Workflow	Envia email ao atribuir lead	
Status	Active	

☐ Execute the task after some delay

<b>Task Operations</b>		
* Recipient	,\$(assigned_user_id : (Users) email1)	Select Option...
CC		Select Option...
BCC		Select Option...
* Subject	Foi atribuida uma lead Select Option...	

Select Option...

**Select**

Select Meta Variables

**NOTE:** You should have Workflow cron script configured.

**Message:**

☐

Foi atribuida a seguinte lead:

Contato: **\$salutationtype \$lastname**

Empresa: **\$company**

De \$cf\_640 (\$cf\_641)

Telefone: \$phone

Telemovel: \$mobile

Email: \$email

**\$description**

\$(general : (\_\_VtigerMeta\_\_) crmdetailviewurl)

body p strong

Figura XVII – Workflow: “Envia email ao atribuir lead”.



## Settings > Workflow > Edit Task

Edit an existing task or create a new one

Summary		Save	Cancel
* Task Title	Envia email a pedir atualizacao de dados		
Parent Workflow	Envia email para atualizar dados da empresa		
Status	Active		
<input checked="" type="checkbox"/> Execute the task after some delay 7 days After Modified Time			
Task Operations			
* Recipient	Select Option...		
CC	Select Option...		
BCC	Select Option...		
* Subject	Atualizar dados - \$(related_to : (Accounts) accountname) Select Option...		
Select Option...		Select	Select Meta Variables
<div>NOTE: You should have Workflow cron script configured.</div>			
<b>Message:</b>			
<div><input type="checkbox"/> <p>Uma oportunidade de novo foi fechada em <b>\$cf_677</b>. Os dados da empresa que devem ser atualizados sao os seguintes:</p><ul style="list-style-type: none"><li>- Nome (conforme se encontra escrito no CGM)</li><li>- Numero de cliente</li><li>- NIF</li><li>- Tipo (passar para cliente)</li><li>- Avaliacao (passar para adquirido)</li><li>- Alterar o responsavel para Team Selling</li></ul><p>\$(general : (__VtigerMeta__) crmdetailviewurl)</p></div>			

Figura XVIII – Workflow: “Envia email para atualizar dados da empresa”.



## Settings > Workflow > Edit Task

Edit an existing task or create a new one

Summary		Save	Cancel
* Task Title	Seguimento do envio da proposta		
Parent Workflow	Envia email para lembrar seguimento de envio de proposta		
Status	Active ▼		
<input checked="" type="checkbox"/> Execute the task after some delay		7	days After ▼
		Modified Time ▼	
Task Operations			
* Recipient	,\$(assigned_user_id : (Users) email1) Select Option... ▼		
CC	 Select Option... ▼		
BCC	 Select Option... ▼		
* Subject	Seguimento do envio da proposta Select Option... ▼		
Select Option... ▼		Select	Select Meta Variables ▼

**NOTE:** You should have Workflow cron script configured.

### Message:

☐

A proposta enviada relativa a oportunidade **\$potentialname** foi enviada e esta na altura de obter o feedback.  
Pode entrar na oportunidade clicando no seguinte link: \$(general : ( \_\_VtigerMeta\_\_ ) crmdetailviewurl)

Eis os contactos do \$(related\_to : (Contacts) salutationtype) \$(related\_to : (Contacts) lastname):  
Telefone: \$(related\_to : (Contacts) phone)  
Telemovel: \$(related\_to : (Contacts) mobile)  
Email: \$(related\_to : (Contacts) email)

Bom trabalho!

Figura XIX – Workflow: “Follow-up de proposta”.



## Settings > Workflow > Edit Task

Edit an existing task or create a new one

<b>Summary</b>		<b>Save</b> <b>Cancel</b>
* Task Title	Envia email quando contrato em dptm. admin. e ganho	
Parent Workflow	Envia email quando contrato em dptm. admin. e ganho	
Status	Active	

☐ Execute the task after some delay

<b>Task Operations</b>	
* Recipient	Select Option...
CC	Select Option...
BCC	Select Option...
* Subject	Processo da \$(related_to : (Accounts) accountname) em de Select Option...

Select Option...

**Select** Select Meta Variables

**NOTE:** You should have  
Workflow cron script  
configured.

**Message:**

<p>A renda relativa a empresa <b>\$(related_to : (Accounts) cf_646) - \$(related_to : (Accounts) accountname)</b> que se encontrava no Departamento Administrativo de Vendas foi ganha. Eis alguns dados relativos a venda que foi fechada em \$cf_677:</p> <p>Montante em MT - \$cf_669</p> <p>Montante em HST - \$cf_670</p> <p>Montante em RU - \$cf_673</p>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------

**Figura XX – Workflow:** “Envia email quando contrato em departamento administrativo de vendas é ganho”.



## Settings > Workflow > Edit Task

Edit an existing task or create a new one

<b>Summary</b>		<b>Save</b> <b>Cancel</b>
* Task Title	Envia email quando se cancela uma renda	
Parent Workflow	Envia email quando se cancela uma renda	
Status	Active	

☐ Execute the task after some delay

<b>Task Operations</b>	
* Recipient	Select Option...
CC	Select Option...
BCC	Select Option...
* Subject	Renda cancelada - \$(related_to : (Accounts) accountname) Select Option...

Select Option...

**Select** Select Meta Variables

NOTE: You should have  
Workflow cron script  
configured.

Message:

☐

A oportunidade **\$potentialname** foi dada como perdida. Por favor acesse ao seguinte link para atualizar o campo tipo, indicando que se trata de um ex-cliente. O campo avaliação deve ficar vazio.

\$(general : (\_\_VtigerMeta\_\_) crmdetailviewurl)

Figura XXI – Workflow: “Envia email quando se cancela renovação”.





## Settings > Workflow > Edit Task

Edit an existing task or create a new one

<b>Summary</b>		<b>Save</b> <b>Cancel</b>
* Task Title	Envia email quando concelho e zona esta indefinida	
Parent Workflow	Envia email quando concelho e zona esta indefinida	
Status	Active	

☐ Execute the task after some delay

<b>Task Operations</b>		
* Recipient	,\$(assigned_user_id : (Users) email1)	Select Option...
CC		Select Option...
BCC	antonio.costa@medilogics.pt	Select Option...
* Subject	Concelho e zona indefinidos - \$(related_to : (Accounts) acco Select Option...	

Select Option...

**Select** Select Meta Variables

**NOTE:** You should have  
Workflow cron script  
configured.

### Message:

☐

A oportunidade relativa a \$(related\_to : (Accounts) accountname) nao tem concelho nem zona definidas.  
Por favor aceda a oportunidade a partir do seguinte link e indique o concelho e zona a que a oportunidade diz respeito.

\$(general : (\_\_VtigerMeta\_\_) crmdetailviewurl)

Figura XXII – Workflow: “Envia email quando concelho e/ou zona está indefinida”.



# ANEXO F – Interfaces dos módulos utilizados no Vtiger

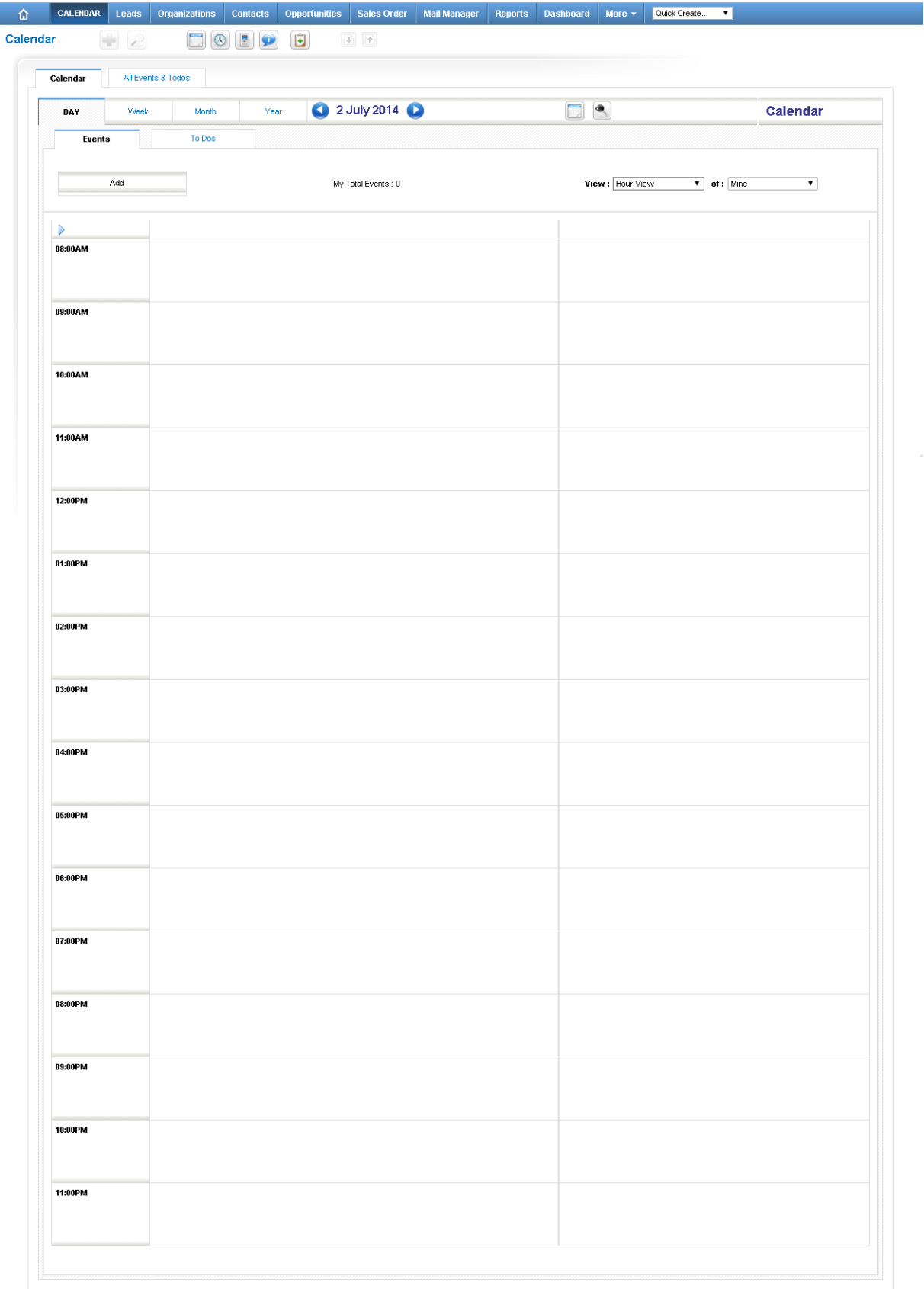


Figura XXIII – Interface do módulo de calendário.

LEA11

Lead Information

Updated 356 days ago (11 Jul 2013) By Departamento Comercial

Lead Information

More Information

Edit

Duplicate

Delete

Lead Information

First Name		Lead No	LEA11
Last Name		Concelho	VILA NOVA DE GAIA
Company		Zona	Z0 - Grande Porto
Email		Phone	
Lead Source		Mobile	
Industry	10 Indústrias alimentares	Website	
Lead Status	Not Contacted	Rating	Active
Secondary Email		No Of Employees	41
Atribuir lead	no	Assigned To	
Final contrato concorrência		Data para contactar a empresa	
Created Time	11-07-2013 22:38:04	Modified Time	11-07-2013 22:38:04

Locate Map

Address Information

Street		PO Box	
City		Country	

Description Information

Description	
-------------	--

Comments Information

Show : All

Add Comment

Save or Clear

Lead Information

More Information

Edit

Duplicate

Delete

Actions

Send Mail

Add Event

Add To Do

Convert Lead

Add Note

Send SMS

**Figura XXIV – Interface do módulo de *leads*.**

[ ACC4045 ]
Organization Information
Updated 349 days ago (18 Jul 2013) By Departamento Comercial

Organization Information
More Information

Edit
Duplicate
Delete

Organization Information

Organization Name		Organization No	ACC4045
Phone		Other Phone	
Email		Other Email	
Nome do contacto na empresa		Type	Prospect
Industry	10 Indústrias alimentares	Rating	Active
Website		Notify Owner	no
Assigned To		Email Opt Out	no
Created Time	18-07-2013 16:45:19	Modified Time	18-07-2013 16:53:35

Outros dados

Numero cliente MDL		NIF	
Numero cliente BIO			

Address Information

Locate Map

Billing Address		Shipping Address	
Billing PO Box		Shipping PO Box	
Billing City		Shipping City	
Billing Country		Shipping Country	

Description Information

Description	
-------------	--

Comments Information

Show : All

Add Comment

Save or Clear

Organization Information
More Information

Edit
Duplicate
Delete

- Actions
- [Send Mail](#)
  - [Add Event](#)
  - [Add To Do](#)
  - [Add Note](#)
  - [Show Organization Hierarchy](#)
  - [Send SMS](#)

**Figura XXV – Interface do módulo de organizações.**

Opportunity Information
More Information

Edit
Duplicate
Delete

Opportunity Information:

Opportunity Name		Opportunity No	POT622
Related To		Amount (€)	
Type	Renda	Empresa	
Expected Close Date	27-07-2013	Concelho	MATOSINHOS
Probability (%)		Zona	Z0 - Grande Porto
Next Step		Sales Stage	Closed Won
Campaign Source		Lead Source	
Created Time	28-06-2013 10:13:36	Assigned To	
Modified Time	28-10-2013 15:41:10	Data de fecho	25-10-2013
Atribuir oportunidade	no	Oportunidade de	

Proposta / venda

Montante MT (€)		Montante HST (€)	
Montante HACCP (€)		Montante RU (€)	
Montante RT / FORM (€)		Segundo ano	no
Data de início		Data de fim	

Atribuição de renda

Data de atribuição	01-06-2013	Final do contrato em vigor	27-07-2013
Montante previsto MT (€)		Montante previsto HST (€)	
Montante previsto HACCP (€)		Montante previsto RU (€)	
Pendente	yes	Dep. admin.	no

Venda validada

Montante contratado MT (€)		Montante contratado HST (€)	
Montante contratado HACCP (€)		Montante contratado RU (€)	
Montante contratado RT / FORM (€)		Aditamento	no
Empresa do grupo		Tipo validado	Renda
Rec. tec.		Data de fecho validada	25-10-2013
Fechado	Vencido	Renda ano 2	
Pagamento realizado na totalidade	yes	Validado	yes

Actions

Create Invoice

**Figura XXVI – Interface do módulo de oportunidades.**

Sales Order Information

More Information

Edit

Duplicate

Delete

▼ Sales Order Information

Subject		Opportunity Name	
SalesOrder No	SO27	Organization Name	
Total encaixe (sem RU) (€)		Empresa	
Mét. pagamento	CHEQUE	Agência bancária	Banco SANTANDER
Data de encaixe	01-07-2013	Cheque número	
Assigned To		Created Time	01-07-2013 18:02:19
Modified Time	03-07-2013 10:43:50		

▼ Encaixe validado

Total sem RU (€)		Valor total (€)	
Montante MT (€)		Comissao MT (%)	
Montante HST (€)		Comissao HST (%)	
Montante HACCP (€)		Comissao HACCP (%)	
Montante RT / FORM (€)		Comissao RT / FORM (%)	
Montante RU (€)		Comissao RU (%)	
Método de pagamento	CHEQUE	Banco	Banco SANTANDER
Número de cheque		Data do encaixe validada	01-07-2013
Total com IVA (€)		Empresa do grupo	Medlogics
Validado	yes		

▶ Recurring Invoice Information

▼ Description Information

Description	
-------------	--

Item Details		Currency : Euro (€)		Tax Mode : individual	
* Item Name	Qty In Stock	Qty	List Price	Total	Net Price
RT	NA				
			(-) Discount :		
			Total After Discount :		
			(+) Tax :		
			Net Total		
			(-) Discount		
			(+) Shipping & Handling Charges		
			(+) Taxes For Shipping and Handling		
			Adjustment		
			Grand Total		

Sales Order Information

More Information

Edit

Duplicate

Delete

Actions

Create Invoice

Tools

Export To PDF

Send Email With PDF

Figura XXVII – Interface do módulo de pedidos de venda.

Reports

Organization and Contact Reports - Organization and Contact Reports

#	Report Name	Description	Tools
1	<a href="#">Contacts by Organizations</a>	Contacts related to Organizations	
2	<a href="#">Contacts without Organizations</a>	Contacts not related to Organizations	
3	<a href="#">Contacts by Opportunities</a>	Contacts related to Opportunities	

Lead Reports - Lead Reports

#	Report Name	Description	Tools
1	<a href="#">Lead by Source</a>	Lead by Source	
2	<a href="#">Lead Status Report</a>	Lead Status Report	

Opportunity Reports - Opportunity Reports

#	Report Name	Description	Tools
1	<a href="#">Opportunity Pipeline</a>	Opportunity Pipeline	
2	<a href="#">Closed Opportunities</a>	Opportunity that have Won	

Activity Reports - Activity Reports

#	Report Name	Description	Tools
1	<a href="#">Last Month Activities</a>	Last Month Activities	
2	<a href="#">This Month Activities</a>	This Month Activities	

Trouble Tickets Reports - Trouble Tickets Reports

#	Report Name	Description	Tools
1	<a href="#">Tickets by Products</a>	Tickets related to Products	
2	<a href="#">Tickets by Priority</a>	Tickets by Priority	
3	<a href="#">Open Tickets</a>	Tickets that are Open	

Product Reports - Product Reports

#	Report Name	Description	Tools
1	<a href="#">Product Details</a>	Product Detailed Report	
2	<a href="#">Products by Contacts</a>	Products related to Contacts	

Quote Reports - Quote Reports

#	Report Name	Description	Tools
1	<a href="#">Open Quotes</a>	Quotes that are Open	
2	<a href="#">Quotes Detailed Report</a>	Quotes Detailed Report	

PurchaseOrder Reports - PurchaseOrder Reports

#	Report Name	Description	Tools
1	<a href="#">PurchaseOrder by Contacts</a>	PurchaseOrder related to Contacts	
2	<a href="#">PurchaseOrder Detailed Report</a>	PurchaseOrder Detailed Report	

Invoice Reports - Invoice Reports

#	Report Name	Description	Tools
1	<a href="#">Invoice Detailed Report</a>	Invoice Detailed Report	

SalesOrder Reports - SalesOrder Reports

#	Report Name	Description	Tools
1	<a href="#">SalesOrder Detailed Report</a>	SalesOrder Detailed Report	

Campaign Reports - Campaign Reports

#	Report Name	Description	Tools
1	<a href="#">Campaign Expectations and Actuals</a>	Campaign Expectations and Actuals	

Relatórios de Secretaria de Vendas - Pasta que contém relatórios de renda, novo, entre outros

Create Report...Rename FolderDelete Folder

Report Name	Description	Tools
<a href="#">Atribuição (MDL)</a>	Relatório que mostra o valor de renda Medlogics atribuída em determinado mês	
<a href="#">Posição (MDL)</a>	Relatório que mostra o valor da posição Medlogics em determinada data ou período	
<a href="#">Encaixe de novo (MDL)</a>	Relatório que permite ver o encaixe de novo (contratos novos + recomendações técnicas + formação)	

Relatórios de Delegados Comerciais - Pasta que contém diversos relatórios dos Delegados Comerciais

Create Report...Rename FolderDelete Folder

Report Name	Description	Tools
-------------	-------------	-------

Produção diária - Pasta que contém os relatórios de produção diária

Create Report...Rename FolderDelete Folder

Report Name	Description	Tools
<a href="#">Contratos fechados do dia - MDL</a>	Relatório que contém os contratos Medlogics fechados no dia	
<a href="#">Encaixe diário - MDL</a>	Relatório que contém o encaixe efetuado no dia de cada Delegado Comercial	

Análise comercial e outros - Relatórios de análise comercial e outros

Create Report...Rename FolderDelete Folder

Report Name	Description	Tools
<a href="#">Comissões (MDL)</a>	Relatório que contém as comissões Medlogics a remunerar aos Delegados Comerciais	

Relatórios de apoio - Pasta que contém os relatórios de apoio à tabela de objetivos e outras análises

Create Report...Rename FolderDelete Folder

Report Name	Description	Tools
<a href="#">Oportunidades de novo colocadas num período (MDL)</a>	Relatório que contém as oportunidades de novo colocadas em determinado período	
<a href="#">Análise de encaixe (MDL)</a>	Relatório que permite analisar o encaixe de determinado Delegado Comercial	
<a href="#">Rendas em aberto no início dum período (MDL)</a>	Relatório que mostra as oportunidades de Renda em aberto no início de determinado período	
<a href="#">Oportunidades de novo encaixadas (MDL)</a>	Relatório que contém as oportunidades de novo (Novo + RTs + FORMAÇÃO) cujo recebimento foi dado em determinado período	
<a href="#">Rendas perdidas (MDL)</a>	Relatório que permite analisar as rendas Medlogics que perdidas	
<a href="#">Atribuição mensal (MDL)</a>	Relatório que contém a Renda mensal atribuída a cada Delegado Comercial	
<a href="#">Análise comparativa (MDL)</a>	Relatório que serve de apoio para comparar valores previstos vs valores contratados	

Figura XXVIII – Interface que lista (alguns dos) relatórios existentes.